



BACHELORARBEIT

Herr/Frau
Vanessa Albert

**Guerilla-Marketing-Strategien
zur Förderung von Klein- und
Mittelunternehmen**

2015

BACHELORARBEIT

Guerilla-Marketing-Strategien zur Förderung von Klein- und Mittelunternehmen

Autor/in:

Frau Vanessa Albert

Studiengang:

Business Management

Seminargruppe:

BM12wM1-B

Erstprüfer:

Herr Professor Hermann Mayer

Zweitprüfer:

Herr Heiko Lorenzen

Einreichung:

München, 24.06.2015

BACHELOR THESIS

Guerilla-Marketing-Strategies to support small- und medium-sized businesses

author:

Ms. Vanessa Albert

course of studies:

Business Management

seminar group:

BM12wM1-B

first examiner:

Mr. Professor Hermann Mayer

second examiner:

Mr. Heiko Lorenzen

submission:

Munich, 24th June 2015

Bibliografische Angaben

Nachname, Vorname: Albert, Vanessa

Thema der Bachelorarbeit:

Guerilla-Marketing-Strategien zur Förderung von Klein- und Mittelunternehmen

Topic of thesis:

Guerilla-Marketing-Strategies to support small- und medium-sized businesses

50 Seiten, Hochschule Mittweida, University of Applied Sciences,
Fakultät Medien, Bachelorarbeit, 2015

Abstract

Gegenstand der vorliegenden Arbeit ist die Untersuchung von Guerilla-Marketing-Strategien für Klein- und Mittelunternehmen. Ziel der Arbeit ist die Einschätzung der Förderungsmöglichkeit von Klein- und Mittelunternehmen durch Guerilla-Marketing. Hierfür wird der theoretische Hintergrund von Marketing und Guerilla-Marketing beleuchtet. Nachfolgende Beispiele veranschaulichen die in der Theorie beschriebenen Guerilla-Methoden und bewerten diese. Die Herausforderungen für Klein- und Mittelunternehmen und die SWOT-Analyse zu Guerilla-Marketing für Klein- und Mittelunternehmen werden abschließend in einem Fazit zusammengefasst.

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	V
Abkürzungsverzeichnis	VII
Abbildungsverzeichnis	VIII
1 Einleitung	1
1.1 Problemstellung.....	3
1.2 Gliederung der Arbeit	4
2 Die Grundlagen des Marketings.....	6
2.1 Der Marketingprozess	8
2.2 Die klassische Werbung.....	11
3 Die Grundlagen des Guerilla-Marketings	13
3.1 Definition von Guerilla-Marketing	14
3.2 Entwicklungsphasen des Guerilla-Marketings.....	16
4 Der Guerilla-Marketingplan und die Strategie	18
4.1 Die vier Grundstrategien	19
4.2 Kosten von Guerilla Marketing	20
5 Die Formen des Guerilla-Marketing	22
5.1 Trittbrettfahrermethode.....	22
5.2 Lebensumfeldmethode.....	24
5.3 Empfehlungsmethode	25
5.4 Guerilla-PR.....	27
5.5 Weitere Formen.....	27
6 Die Guerilla-Effekte: LSD-Modell	29
6.1 Low-Cost-Effekt: Kostengünstigkeitseffekt.....	30
6.2 Surprise-Effekt: Überraschungseffekt	31
6.3 Diffusions-Effekt: Reichweiteneffekt.....	32
6.4 Berechnung des Guerilla-Effekts.....	33
7 Das Guerilla-Controlling	34
7.1 Anpassung für Guerilla-Marketing.....	35
8 Das Guerilla-Marketing für Klein- und Mittelunternehmen.....	37

8.1	Definition von Klein- und Mittelunternehmen.....	37
9	Die Praxisanwendung von Guerilla-Marketing	39
9.1	Potentielle Nutzer von Guerilla-Marketing	39
9.2	Möglichkeiten von Guerilla-Marketing für Großunternehmen und Non-Profit-Organisationen	40
9.2.1	Beispiel: Ambush-Marketing	40
9.2.2	Beispiel: Ambient- und Sensation-Marketing	41
9.2.3	Beispiel: Buzz-Marketing	42
9.3	Möglichkeiten von Guerilla-Marketing für Klein- und Mittelunternehmen	43
9.3.1	Beispiel: „Freie Lastenradler“	44
9.4	Herausforderungen für Klein- und Mittelunternehmen	44
9.5	SWOT-Analyse Guerilla-Marketing für Klein- und Mittelunternehmen	46
10	Fazit	49
	Literaturverzeichnis	XI
	Eigenständigkeitserklärung	XVI

Abkürzungsverzeichnis

PR	Public Relations
SWOT-Analyse	Analysis of Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats (zu Deutsch: Analyse der Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken)
TV	Television
TKP	Tausenderkontaktpreis

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Mary Woodbridge	1
Abbildung 2: Bruttowerbeinvestitionen bis 2014.....	3
Abbildung 3: Entwicklungsstufen des Marketing	7
Abbildung 4: Der Marketingprozess	9
Abbildung 5: Probleme klassischer Werbung.....	12
Abbildung 6: Wirkprinzip von Guerilla-Marketing.....	15
Abbildung 7: Entwicklungsphasen des Guerilla-Marketing.....	16
Abbildung 8: Instrumente des Guerilla-Marketings.....	22
Abbildung 9: Kampagnen-Plakat der kleinen Fleischerei	23
Abbildung 10: Entwicklungsphasen des Buzz-Effekts.....	26
Abbildung 11: LSD-Modell Guerilla-Marketing	29
Abbildung 12: Entstehung und Wirkung von Überraschungen.....	31
Abbildung 13: Formen der Kommunikation	32
Abbildung 14: Kenngrößen von KMU	38
Abbildung 15: Amnesty International France: „Child Soldiers“	40
Abbildung 16: SWOT-Analyse Guerilla-Marketing von KMU.....	46

1 Einleitung

Im Dezember 2005 beschloss die 85 jährige Britin aus Greenfield namens Mary Woodbridge sich ein neues Ziel zu setzen und den Mount Everest mit ihrem Dackel Daisy zu besteigen. Dies plante sie ganz ohne Sauerstoff und Sherpas, lediglich ein paar Dosen Hundefutter und einen Eintopf wollte sie mit auf ihren Weg nehmen. Ihre Route sollte nicht vom Base Camp über die vier vorgesehen Camps zum Gipfel führen. Mary Woodbridge war dazu entschlossen mit Daisy den Mount Everest vom Base Camp direkt zum Gipfel zu besteigen. Sie trainierte täglich Zuhause und schaute sich Klettervideos von David Lama, einem Sportkletterer und Alpinisten an, um die Felsstufen überwinden zu können. Die alte Dame hatte sogar eine eigene Homepage und einen Merchandise Shop in dem es Kekse, Mount Everest Tassen und Fanschals zu kaufen gab.¹



Abbildung 1: Mary Woodbridge²

Auf ihrer Suche nach Sponsoren, mit denen sie dieses Vorhaben finanzieren wollte, wandte sich Mary Woodbridge an die europäischen Zeitungen, Bergsportausrüster und National Geographic. Zudem erfragte sie sich weltweit in Bergsportforen Tipps. Auf ihrer Homepage teilte sie selbst gedrehte Videos von ihrem Training mit Dackel Daisy in denen sie den kleinsten Hügel Großbritanniens mit fünf Metern Höhe, den Botley Hill, bestiegen. Ein anderes Video zeigte die Einwohner Greenfields, die Mary in einem Pub und auf der Straße anfeuerteten. Bereits im Januar 2006 berichteten über 250 Newsportale, Radio- und Fernsehsender, Zeitungen und Zeitschriften aus der ganzen

¹ Vgl. www.mary-woodbridge.co.uk, Zugriff v. 09.06.15

² www.persoendlich.com, Zugriff v. 09.06.15

Welt über das Vorhaben. Sogar die bekannteste Bergsportzeitschrift „The Alpinist“ zeigte die Trainingsvideos bei ihrem jährlichen Barry Corbet Film Festival. Alle diskutierten über die Pläne von Mary Woodbridge, ob es bewundernswert oder einfach nur verrückt sei.

Da Mary in ihren Videos eine Jacke von Mammut trug, reagierte das Unternehmen. Der Schweizer Bergsportausrüster warnte vor dem leichtsinnigen Vorhaben mit dem Slogan: „Warnung: Mit so guter Ausrüstung kann man sich leicht zu sicher fühlen.“³ Und wies auf Mary Woodbridges Homepage hin. So entpuppte sich die Geschichte von Mary und Daisy als Guerilla-Maßnahme der Schweizer Bekleidungsmarke Mammut, die mit dieser Aktion die schwer zu erreichende Zielgruppe der Bergsteiger begeisterten. Später wurde die Kampagne cross-medial durch Mary Woodbridge Anhänger in Mammut-Inseraten und Broschüren, die Bilder von der Planung der Besteigung zeigten, unterstützt. Diese wurden in millionenfacher Ausgabe in sechs Sprachen gedruckt und Bergsportzeitschriften beigelegt. Zudem wurden Mary Woodbridge Aufsteller an den Point of Sale platziert.⁴

Dieses Beispiel einer Kampagne ist nur eine Möglichkeit wie Guerilla-Marketing umgesetzt werden kann, denn es ist in jeder Branche und für jede Unternehmensgröße verwendbar⁵ und bietet die Möglichkeit durch kreative und kostengünstige Kampagnen einen hohen Grad an Aufmerksamkeit zu erzielen. Hauptsache „sie sind schrill oder laut, manchmal schockierend oder einfach nur witzig.“⁶ Leider wird dieser Strategie noch mit großer Vorsicht entgegen getreten. Diese Arbeit beschäftigt sich mit der Thematik des Guerilla-Marketings und dessen Möglichkeiten für Klein- und Mittelunternehmen sich gegenüber den werbestarken Unternehmen durchzusetzen. Ziel dieser vorliegenden wissenschaftlichen Arbeit soll es sein, zunächst einen theoretischen Überblick über Guerilla-Marketing zu geben. Daraufhin sollen die Möglichkeiten für Klein- und Mittelunternehmen dargelegt und abgewägt werden und ob diese dadurch Großunternehmen dominieren können. Welche Möglichkeiten bieten sich für Klein- und Mittelunternehmen? Wie hat sich Guerilla-Marketing in den letzten Jahren entwickelt? Bietet es geeignete Möglichkeiten, kleine und mittlere Unternehmen, die nur geringe Werbeetats haben, marketingmäßig nach vorne zu bringen?

³ www.persoendlich.com, Zugriff v. 10.06.15

⁴ Vgl. ebd., Zugriff v. 10.06.15

⁵ Vgl. Patalas, 2012: 68

⁶ ebd.: S. 9

1.1 Problemstellung

Tag für Tag werden potentielle Kunden über verschiedene Medien mit unzähligen Werbebotschaften konfrontiert. Schon morgens in der Tageszeitung, auf Plakaten auf dem Weg zur Arbeit, im Internet oder im Fernsehen sind sie dem ständigen Werbe-
druck ausgesetzt. Seit den letzten Jahren stiegen die Werbeinvestitionen stetig. Allein im vergangenen Jahr betrugen die Bruttoinvestitionen in Deutschland rund 28 Milliarden Euro.

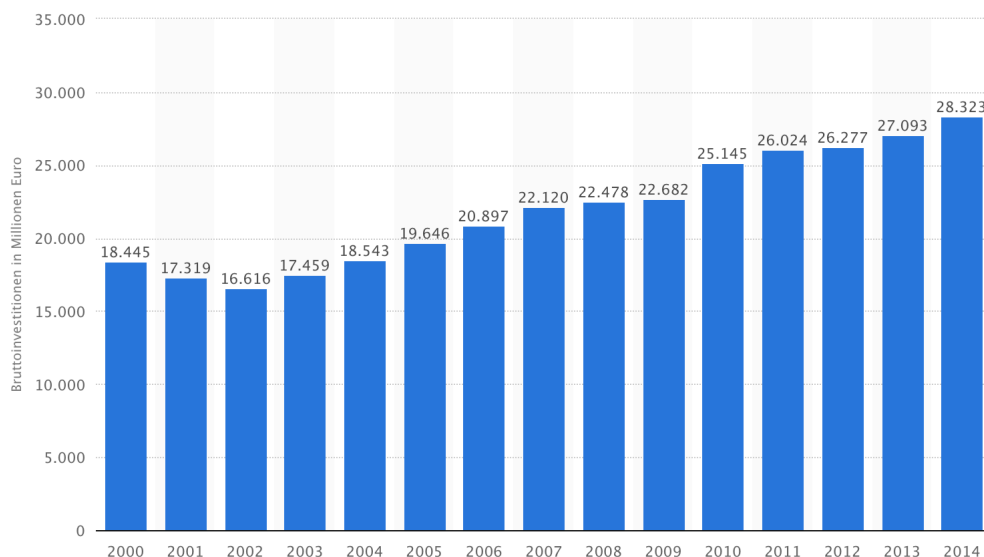


Abbildung 2: Bruttowerbeinvestitionen bis 2014⁷

Betrachtet man die Anzahl der gesendeten Werbespots (3,98 Millionen⁸) und deren durchschnittliche Länge von 26 Sekunden⁹ kommt die Gesamtlänge der Werbespots im Jahr 2014 auf eine Summe von 1.198 Tagen. Auch wenn eine Person ein Jahr lang ohne Schlaf und ohne Unterbrechung Werbespots anschauen würde, könnte sie nur 30 Prozent aller gesendeten Spots sehen. Dieses Beispiel und viele weitere Faktoren sind ein Indikator für eine zu hohe Reizüberflutung in der klassischen Werbung. Deshalb können 98,1 Prozent aller Medien-Informationen nicht genutzt werden.¹⁰

⁷ www.statista.com, Zugriff v. 27.05.15

⁸ ebd., Zugriff v. 21.06.15

⁹ ebd., Zugriff v. 21.06.15

¹⁰ Vgl. Hutter, Hoffmann, 2013: 6

Ein weiteres Problem ist die Aufmerksamkeitsvermeidung, also die gezielte Ablehnung der Werbung und der Interaktion. Diese findet statt, da die Menschen tagtäglich einem hohen Pensum an Werbung ausgesetzt sind.¹¹ Sie weichen der Werbung bewusst durch Weg-Zappen, "Keine Werbung"-Aufkleber oder SPAM-Einstellungen im Mailpostfach aus.¹²

Aufgrund dieses hohen Werbedrucks ist es für klein- und mittelständige Unternehmen schwierig sich mit ihrem verhältnismäßig geringen Budget gegenüber den Großunternehmen durchzusetzen. In der Literatur ist Guerilla-Marketing meist für die Verwendung in Klein- und Mittelunternehmen vorgesehen, um sich dem Massenwerbedruck auch mit geringem Budget entgegenzustellen. Allerdings ist Guerilla-Marketing "eine zeitgemäße Ergänzung des klassischen Marketinginstrumentariums"¹³ und kein hundertprozentiger Ersatz.

1.2 Gliederung der Arbeit

In Kapitel eins bis acht der Arbeit wird der theoretische Hintergrund von Guerilla-Marketing beleuchtet und die Problemstellung und Zielsetzung aufgezeigt. Das neunte Kapitel beschäftigt sich mit Anwendungen in der Praxis, sowie einer SWOT-Analyse zu Guerilla-Marketing von Klein- und Mittelunternehmen.

In Kapitel eins wird mit einem Beispiel zum Thema hingeführt. Das zweite Kapitel legt die Grundlagen des klassischen Marketings dar, da Guerilla-Marketing auf dieses aufbaut und auch nicht zu hundert Prozent ohne das klassische Marketing bestehen kann, denn es wird nur als Ergänzung und nicht als Ersatz angesehen. Hierfür wird die Definition von Marketing vorgenommen, ebenso wie die Erklärung des Prozesses und des Problems der klassischen Werbung. Aufbauend auf diesem Kapitel werden in Kapitel drei die Grundlagen des Guerilla-Marketings bearbeitet. Hierzu wird eine Definition herausgearbeitet, die sich aufgrund der im Folgenden dargestellten Entwicklungsstufen angepasst hat. Die Entwicklungsstufen des Guerilla-Marketings zeigen die Geschichte von der Antike bis ins 21. Jahrhundert. Daraufhin wird der Guerilla-Marketingplan und die Strategie dargelegt, die bereits die nachfolgenden Kapitel, der Guerilla-Formen und -Effekte, aufgreifen. Diese Aspekte werden in den nächsten Kapiteln unterteilt und erklärt. Das Controlling des Guerilla-Marketings wird anhand von Effizienzmessungen

¹¹ Vgl. marketing-boerse.de, Zugriff v. 27.05.15

¹² Vgl. Hutter, Hoffmann, 2013: 6

¹³ Patalas, 2012: 15

durchgeführt. Hierfür werden klassische Controlling-Verfahren auf das Guerilla-Controlling adaptiert. Zudem wird die Berechnung der in Kapitel sechs beschriebenen Guerilla-Effekte aufgegriffen. Dies wird im nächsten Kapitel erläutert. Das letzte Kapitel der Theorie bildet die Definition der Klein- und Mittelunternehmen.

Kapitel neun stellt den praktischen Teil dar. Hier wird zuerst die Einschätzung vorgenommen wer Guerilla-Marketing nutzen kann. Daraufhin werden die Herausforderungen für Klein- und Mittelunternehmen aufgezeigt, aus denen sich die SWOT-Analyse am Ende des Praxisteils ableiten lässt. Zudem werden allgemeine Möglichkeiten von Guerilla-Marketing und Möglichkeiten für Klein- und Mittelunternehmen aufgeführt und bewertet. Am Ende der wissenschaftlichen Arbeit wird ein Fazit gezogen, das die Fragestellung der Einleitung beantwortet und bewertet.

2 Die Grundlagen des Marketings

Guerilla-Marketing ist eine Fortsetzung des konventionellen Marketings. Deshalb ist es wichtig zunächst die Marketing-Grundlagen darzulegen. Hierzu liefert Meffert die erste umfassende deutschsprachige Definition:¹⁴

*“Marketing bedeutet Planung, Koordination und Kontrolle aller auf die aktuellen und potenziellen Märkte ausgerichteten Unternehmensaktivitäten. Durch eine dauerhafte Befriedigung der Kundenbedürfnisse sollen die Unternehmensziele verwirklicht werden.”*¹⁵

In der Definition von Homburg und Krohmer wird zudem die Differenzierung zwischen unternehmensexternen und unternehmensinternen Sichten vorgenommen. Hierbei beschäftigt sich das Marketing aus unternehmensexterner Perspektive besonders mit den zu erreichenden Interessenten und mit der Planung und Durchführung von Aktivitäten. Ein wichtiger Teil aus externer Sicht ist die Gewinnung von nutzbaren Kundeninformationen zur Gestaltung der Marketing-Instrumente. In der unternehmensinternen Sicht wird Marketing als Leitidee bezogen auf den gesamten Leistungsprozess verstanden und nicht nur als alleinstehende Unternehmensfunktion. Deshalb wird im gesamten Unternehmen das Know-How über marktbezogene Aktivitäten kommuniziert. Um Erfolgspotenziale zu schaffen und Unternehmensziele zu erreichen, ist die Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen und dessen Corporate Identity von großer Bedeutung.¹⁶

Bis zu diesem Verständnis durchlief das Marketing einige Entwicklungsstufen (Abbildung 3). In den letzten dreißig Jahren hat das Marketing sowohl einen Wechsel vom Verkäufer- zum Käufermarkt durchlebt, als auch die Gewinnung an Bedeutung in der Theorie und Praxis.¹⁷

¹⁴ Vgl. Hutter, Hoffmann, 2013: 9

¹⁵ www.teialehrbuch.de, Zugriff v. 27.05.15

¹⁶ Vgl. Hutter, Hoffmann, 2013: 10

¹⁷ Vgl. Hermanns et al., 2012: 3

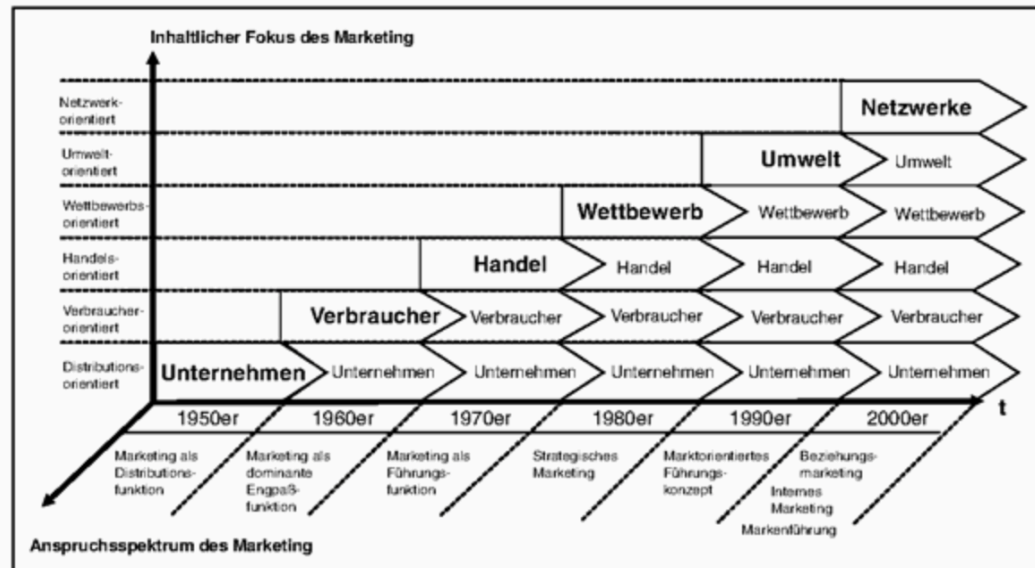


Abbildung 3: Entwicklungsstufen des Marketing¹⁸

Nach dem zweiten Weltkrieg existierte ein Verkäufermarkt. Dieser zeichnete sich durch den Nachfragenüberschuss aus, der aufgrund fehlender Ressourcen nicht bedient werden konnte. Somit hatten die Verkäufer die Macht, die Preise nach ihren Vorstellungen zu gestalten. Um die Güterengpässe zu überwinden fokussierten sich die Unternehmen auf die Massenproduktion. Der Einsatz des Marketings fand hier hauptsächlich zu Distributions- und Verkaufszwecken statt.

In den 1960er Jahren galt das Marketing als operative Beeinflussungstechnik. Hier stieg die Macht der Nachfrager, wodurch auch das Marketing eine maßgebliche Rolle einnahm. Durch den Wandel zum Käufermarkt lag der Fokus sowohl auf der optimalen Befriedigung der Kundenbedürfnisse, als auch auf den Instrumenten des Marketing-Mix und der Einführung von Marketingabteilungen in Unternehmen.

In den 1970er Jahren etablierte sich die Thematik des vertikalen Marketings¹⁹ mit dem Ziel ein Konzept über die komplette Absatzkette hinweg zu verwirklichen. In dieser Zeit bildeten sich auch Berührungspunkte von der strategischen Unternehmensführung hin zum bislang alleinstehenden Marketing. Dieses übernimmt eine stetig wachsende Führungsposition.

¹⁸ In Anlehnung an Meffert: 5

¹⁹ www.wirtschaftslexikon.gabler.de, Zugriff v. 27.05.15

Die vierte Stufe der Marketingentwicklung hat ihren Ursprung in den 1980er Jahren. Diese war geprägt von stagnierenden Märkten, sowie Änderungen im Kundenverhalten und der Umweltbedingungen. Deshalb wurden die primär kundenbezogenen Marketingstrategien erweitert. Hinzu kam die Betrachtung des Wettbewerbes und der Umwelt, um Wettbewerbsvorteile und mögliche Positionierungen frühestmöglich zu erkennen. Auf Basis dieser Begebenheiten etablierte sich das strategische Marketing mit seinen kompetitiven und langfristigen Elementen. Auch die Globalisierung spielte in dieser Zeit eine wichtige Rolle, somit konnten nicht mehr nur nationale Wettbewerber sondern auch internationale, analysiert werden.

Zu Beginn der 1990er Jahre fusionierte das emanzipierte Marketing mit der Unternehmensphilosophie. Jedoch herrschten striktere Rahmenbedingungen durch rechtliche, gesellschaftliche und ökologische Änderungen.

In den 2000er Jahren entwickelte sich der Trend zum Customer Relationship Management, das sogenannte Beziehungsmanagement. Durch das starke Wachstum in der Informations- und Kommunikationsbranche, setzten sich die individuellen, vielseitigen und vernetzten Marketingstrategien gegenüber der herkömmlichen Massenwerbung durch. Auch das interaktive und virtuelle Marketing gewann aufgrund der Interaktionsmöglichkeiten von Unternehmen in Netzwerken immer mehr an Bedeutung.²⁰ In dieser Entwicklungsstufe gewann auch das interne Marketing in Unternehmen an Wichtigkeit, so dass alle Mitarbeiter in die Geschäftsprozesse involviert wurden, sich mit der Unternehmensphilosophie identifizierten und dies nach außen hin zum Kunden kommunizierten.²¹

2.1 Der Marketingprozess

Der wichtigste Bestandteil für ein strukturiertes Marketing ist der Marketingprozess. Dieser beinhaltet „die Planung, Koordination, Durchführung und Kontrolle von Marketingaktivitäten“²² und ist im Marketingplan niedergeschrieben. Diese Aufgabe wird in ihrer Gesamtheit vom Marketing-Management übernommen, also von Mitarbeitern, die den Kontakt zum Kunden- oder Absatzmarkt haben.

²⁰ Vgl. Hermanns et al., 2012: 3ff

²¹ Vgl. Bruhn, 2004: 18

²² Wahl et al, 2012: 8

Der Marketingprozess besteht aus den folgenden fünf Schritten:



Abbildung 4: Der Marketingprozess²³

Zu Beginn des Marketingprozesses findet die Marketinganalyse statt. Diese wird in die interne und externe Analyse unterteilt. Hierbei beschäftigt sich die interne Analyse mit dem Unternehmen selbst. Es werden zum Beispiel die Stärken und Schwächen erörtert und vorhandene Ressourcen und Kernkompetenzen revidiert. In der externen Analyse wird zum einen der relevante Markt, zum anderen mögliche Trends betrachtet. Eine weiterführende Möglichkeit der Marktanalyse ist die Betrachtung der Mikro- und Makroumwelt. Die Mikroumweltanalyse bezieht sich auf die potentiellen Kunden und Konkurrenten wohingegen sich die Makroanalyse mit vorwiegend nicht beeinflussbaren Themen, wie zum Beispiel der Demographie oder Politik auseinandersetzt. Das Ziel der Marketinganalyse ist die Beschaffung fundierter Unternehmensinformationen zur Abwägung der vorhandenen Fähigkeiten, um so realistische Marketingziele zu formulieren.²⁴

Die Marketingziele konkludieren aus den Unternehmenszielen, „die der Ausgangspunkt jeder unternehmerischen Tätigkeit“²⁵ sind. Ziele können ökonomisch (quantitativ), wie zum Beispiel Absatzsteigerung, Gewinnerhöhung und Vergrößerung des Marktanteils, oder psychologisch (qualitativ), wie die Steigerung des Unternehmensimages und der Kundenzufriedenheit, definiert sein. Um insbesondere die Validität der Messbarkeit von psychologischen Zielen zu gewährleisten müssen die Soll-Werte quantifiziert werden,²⁶ um eine Soll-Ist-Analyse zu erstellen und eventuelle Zielkorrekturen vorzunehmen.²⁷

²³ Wahl et al, 2012: 9

²⁴ Vgl. ebd.: 9f.

²⁵ ebd.: 72

²⁶ Vgl. ebd.: 9

²⁷ Vgl. ebd.: 67

Der nächste Schritt befasst sich mit der Erreichung der vorher definierten Marketingziele durch Marketingstrategien. Hier werden "Grundsatzentscheidungen über Marktauswahl, -bearbeitung und -verhalten getroffen".²⁸ Zudem findet eine Segmentierung statt, um relevante Zielgruppen und eventuelle Nischen ausfindig zu machen. Die Marketingstrategie soll ebenfalls dazu dienen Differenzierungen vorzunehmen und das Unternehmen mit seinen Produkten bestmöglich zu platzieren.

Daraufhin werden die zur Verwirklichung benötigten Marketinginstrumente, die idealerweise im Marketing-Mix zusammengestellt sind, festgelegt.²⁹ Der klassische Marketing-Mix beinhaltet die Produkt-, Preis-, Distributions- und Kommunikationspolitik. Diese liegen den „vier P's“ nach McCarthy (product, price, place, promotion) zu Grunde. Erweitert werden kann dieser Mix durch ein weiteres „P“ die Personalpolitik (personal), da die Mitarbeiter einen essentiellen Faktor im Marketing einnehmen.³⁰ Die Produktpolitik befasst sich neben der Gestaltung des Produktes beziehungsweise der Dienstleistung auch mit der Produktlinie. Für diese muss wiederum die Programmbreite, also die Anzahl der Produktlinien und die Programmtiefe, die Anzahl der Produkte in einer Produktlinie, bestimmt werden.³¹ Die Preispolitik beinhaltet Strategien zur Preisgestaltung. Bei einer Produktneueinführung kann beispielsweise die Strategie des Skimming Pricing gewählt werden.³² Hierbei wird ein Produkt zu Beginn mit einem hohen Preis angesetzt, der sich im weiteren Verlauf des Produktlebenszyklus verringert.³³ Im Gegensatz dazu existiert das Penetration Pricing.³⁴ Das neue Produkt wird mit einem geringen Preis angesetzt um die Attraktivität gegenüber dem Wettbewerber Produkt zu steigern.³⁵ Die Vertriebswege des Produktes werden in der Distributionspolitik festgelegt, diese können direkt vom Hersteller zum Kunden führen oder indirekt über den Groß- oder Einzelhandel. Die letzten Maßnahmen des Marketing-Mix werden in der Kommunikationspolitik manifestiert. Diese impliziert neben dem Online-, und Direktmarketing auch die klassische Werbung, Public Relation (PR)-Maßnahmen, Customer Relationship Management und Events.

²⁸ Wahl et al, 2012: 9

²⁹ Vgl. ebd.: 10

³⁰ Vgl. ebd.: 139

³¹ Vgl. ebd.: 148

³² Vgl. Hermanns et al., 2012: 119

³³ Vgl. www.wirtschaftslexikon.gabler.de, Zugriff v. 28.05.15

³⁴ Vgl. Hermanns et al., 2012: 119

³⁵ Vgl. www.investopedia.com, Zugriff v. 28.05.15

Auch das Guerilla-Marketing findet seine Wurzeln in der Kommunikationspolitik, wie eine Expertenumfrage ergeben hat. Hierbei spielen sich 70 Prozent aller Guerilla-Maßnahmen in diesem Sektor ab. Wohingegen sich nur 30 Prozent auf die Produkt-, Preis- und Distributionspolitik verteilen.³⁶

“Kontrolle ohne Planung ist unmöglich, Planung ohne Kontrolle ist sinnlos.”³⁷ Um also den Erreichbarkeitsgrad der Maßnahmen, Ziele und Strategien bestimmen zu können, bildet den letzten Schritt des Marketingprozesses das Marketingcontrolling. Hierbei werden Soll-Ist-Vergleiche und das Marketing-Audit betrachtet.³⁸ Ist die Abweichung der Ist-Kennzahlen gegenüber dem Soll-Zustand zu groß, müssen Segmente des Prozesses angepasst werden.³⁹

2.2 Die klassische Werbung

Die klassische Werbung ist eine unpersönliche Form der Massenkommunikation. Sie wird verwendet um ausgewählte Zielgruppen in einer definierten Zeitspanne zu erreichen und zu beeinflussen. Mit dem Ziel vorab festgelegte Kommunikations- und Werbeziele zu erreichen. Dies erfolgt über den Einsatz von Werbemaßnahmen, wie Television (TV)-Spots, Plakaten, Radiowerbung, Anzeigen in Zeitschriften und Tageszeitung sowie Onlinewerbung.⁴⁰ Im Gegensatz zum Guerilla-Marketing steht in der klassischen Werbung die Ansprache der breiten Masse im Vordergrund. Die häufigsten Probleme der klassischen Werbung sind die Menge an parallel existierenden, nicht differenzierten Werbemaßnahmen. Die somit auch zur Aufdringlichkeit beim Rezipienten führen.

³⁶ Vgl. Hutter, Hoffmann, 2013: 11

³⁷ Wild, 1982: 44

³⁸ Vgl. Hermanns et al., 2012: 161

³⁹ Vgl. Wahl et al, 2012: 10

⁴⁰ Vgl. ebd.: 260

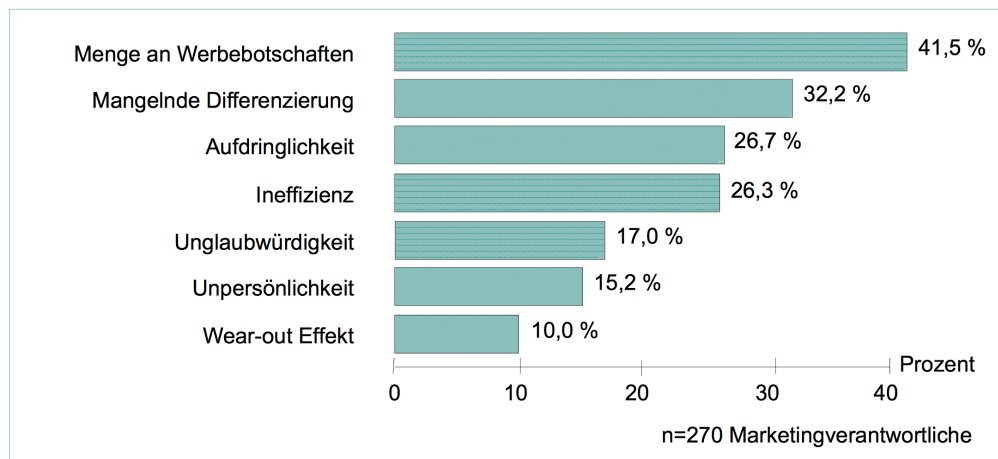


Abbildung 5: Probleme klassischer Werbung⁴¹

Ein weiterer Nachteil der klassischen Werbung ist das hohe Werbebudget, das eingesetzt werden muss um gegenüber den Wettbewerbern wahrgenommen zu werden. Für Klein- und Mittelunternehmen ist es deshalb fast unmöglich mit herkömmlichen Werbemaßnahmen dem Werbedruck großer Unternehmen standzuhalten. Das Werbebudget bei klassischer Werbung sollte bei circa drei Millionen Euro angesetzt werden um ein effektives Ergebnis zu erzielen. Marktführer, wie Procter und Gamble investierten im Zeitraum von Januar bis April sogar rund 152 Millionen Euro in Werbung.⁴² Wohingegen Guerilla-Marketing-Maßnahmen sich meist nur im fünfstelligen Bereich bewegen.

Im Jahr 2012 lagen die Werbebudgets von klein- und mittelständischen Unternehmen größtenteils zwischen 1.000 und 5.000 Euro.⁴³ Das Verhältnis unterstreicht die Notwendigkeit für Klein- und Mittelunternehmen sich mit außergewöhnlichen Marketing-Kampagnen gegenüber der starken Konkurrenz durchzusetzen.

⁴¹ www.marketingclub-dresden.de, Zugriff v. 03.06.15

⁴² Vgl. www.statista.com, Zugriff v. 03.06.15

⁴³ Vgl. www.statista.com, Zugriff v. 03.06.15

3 Die Grundlagen des Guerilla-Marketings

Nachdem ein Überblick über die Grundlagen des klassischen Marketings geschaffen wurde, beschäftigt sich dieser Teil der Arbeit mit dem Guerilla-Marketing. Der Begriff Guerilla-Marketing ist aufgrund einer Vielzahl von Definitionen schwer zu fassen. „Guerilla“ kommt aus dem spanischen und heißt „kleiner Krieg“. Der Kerngedanke des Guerilla-Marketings liegt den Kriegstaktiken des kubanischen Revolutionärs Che Guevara zu Grunde, der mit Angriffen aus dem Hinterhalt die Militärtruppen dominierte. So prägte sich letztendlich in den 60er Jahren des 20. Jahrhunderts der Begriff Guerilla-Marketing.⁴⁴

Jay Conrad Levinson, einer der Hauptbegründer des Guerilla-Marketings, sieht dieses als lukrative Möglichkeit, besonders für Klein- und Mittelunternehmen, durch das Minimalprinzip mit werbestarken Konzernen konkurrieren zu können und diese aus der Effizienzkrise zuziehen. Denn im Gegensatz zur kostenintensiven klassischen Werbung kann hier mit geringem Mitteleinsatz ein großer Effekt erzielt werden. Zudem wird die klassische Form der Werbung häufig als störend und penetrant aufgefasst.

Im Folgenden werden Begriffsauffassungen zum Guerilla-Marketing und dessen Entwicklungsphasen aufgeführt.

⁴⁴ Vgl. Hutter, Hoffmann, 2013: 12

3.1 Definition von Guerilla-Marketing

Aufgrund der Vielzahl an Definitionsversuchen von unterschiedlichen Autoren ist es schwierig eine eindeutige Definition ausfindig zu machen. Im Grunde bieten jedoch alle Lösungsversuche zum Aufmerksamkeits- und Kostenproblem der klassischen Kommunikationsinstrumente. Hutter und Hofmann fassen aus verschiedenen Faktoren eine Definition für Guerilla-Marketing zusammen:

„Guerilla-Marketing umfasst verschiedene kommunikationspolitische Instrumente, die darauf abzielen, mit vergleichsweise geringen Kosten bei einer möglichst großen Anzahl von Personen einen Überraschungseffekt zu erzielen, um so einen sehr hohen Guerilla- Effekt (Verhältnis von Werbenutzen und -kosten) zu erzielen.“⁴⁵

Diese entstammt zum einen der Auffassung, dass sich unter den Definitionen der Autoren zwei Gruppen abbildeten. Zum einen die, die behaupten Kommunikationsmaßnahmen als Guerilla-Marketing bezeichnen zu können, wenn sie innovativ und aufmerksamkeitsstark sind, zum anderen die Gruppe die Guerilla-Marketing als Kommunikationsmaßnahme, die mit wenig Budget zu realisieren ist, bezeichnet. In Konklusion sollten diese Ansätze jedoch nicht separiert betrachtet werden. So ergibt sich das Prinzip: „Mit kleinem Budget – große Wirkung.“⁴⁶ Zudem ist die Meinung stark vertreten, dass Guerilla-Marketing hauptsächlich von Klein- und Mittelunternehmen genutzt werden sollte, da zu Beginn die Strategie auf diese abzielte. Im Laufe der Zeit ist Guerilla-Marketing allerdings auch für große Unternehmen zum lukrativen Faktor geworden. Der Sinn des Guerilla-Marketings von Klein- und Mittelunternehmen war es, die starke Konkurrenz zu schwächen.⁴⁷ Nach Meffert kann Guerilla-Marketing auch mit einer Konfliktstrategie gleichgesetzt werden.⁴⁸ Abgelöst wird diese Auffassung vom kundenorientierten Guerilla-Marketing. Denn „ein Eckpfeiler des Guerilla-Marketings ist die Kundenpflege.“⁴⁹ Neben strategischen Definitionen existieren enumerative Definitionen verschiedenster Autoren. Mit dem Begriff Guerilla-Marketing fallen häufig Wörter, wie extrem, verdeckt, avantgardistisch oder gar abtrünnig.⁵⁰ Trotz der verschiedenen Aussagen lassen sich vier zentrale Eigenschaften herauskristallisieren: Originalität, Überraschung, Flexibilität und Kosten-Nutzen-Effizienz. Das Wirkprinzip nach Hutter und Hofmann zeigt jedoch, dass es hauptsächlich auf den Überraschungs- und Kos-

⁴⁵ Hutter, Hofmann, 2011: S. 124

⁴⁶ Hutter, Hofmann, 2011: 124

⁴⁷ Vgl. ebd.: 124

⁴⁸ Vgl. Meffert et al., 2008: 311

⁴⁹ Levinson, 2011: 16

⁵⁰ Vgl. Hutter, Hoffmann, 2013: 12

tenfaktor ankommt. Ein Marketing-Guerilla macht sich psychologische Erkenntnisse zu nutze.⁵¹ Eine Überraschung ist eine kognitive Veränderung beim Kunden, die zu erhöhter Aufmerksamkeit führt. Ein weiterer Effekt kann sein, dass der Mensch über diese Erfahrung kommuniziert und die Guerilla-Maßnahme so eine größere Anzahl an Kontaktpersonen erreicht.⁵²

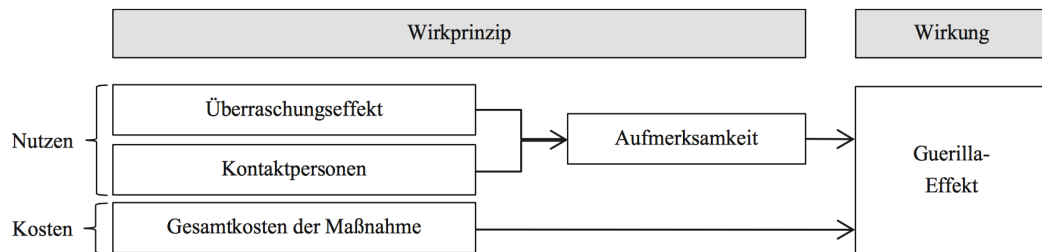


Abbildung 6: Wirkprinzip von Guerilla-Marketing

Man muss den Kunden etwas Außergewöhnliches bieten, um so die Interaktion zu fördern, denn Guerilla-Marketing ist kein Monolog, sondern ein Dialog.⁵³ Des Weiteren ist bekannt, dass 90 Prozent der Kaufentscheidungen im Unterbewusstsein getroffen werden. Um dies zu steuern setzt Jay Levinson auf den Wiederholungseffekt.⁵⁴

⁵¹ Vgl. Levinson, 2011: 18

⁵² Vgl. Hutter, Hofmann 2010: 123

⁵³ Levinson, 2011: 23

⁵⁴ Vgl. ebd.: 18

3.2 Entwicklungsphasen des Guerilla-Marketings

Um das Verständnis von Guerilla-Marketing im Zeitverlauf zu betrachten und die Herkunft einiger Erläuterungsansätze genauer zu beleuchten, werden die vier Phasen der Entwicklungsgeschichte des Guerilla Marketings herauskristallisiert und beschrieben.

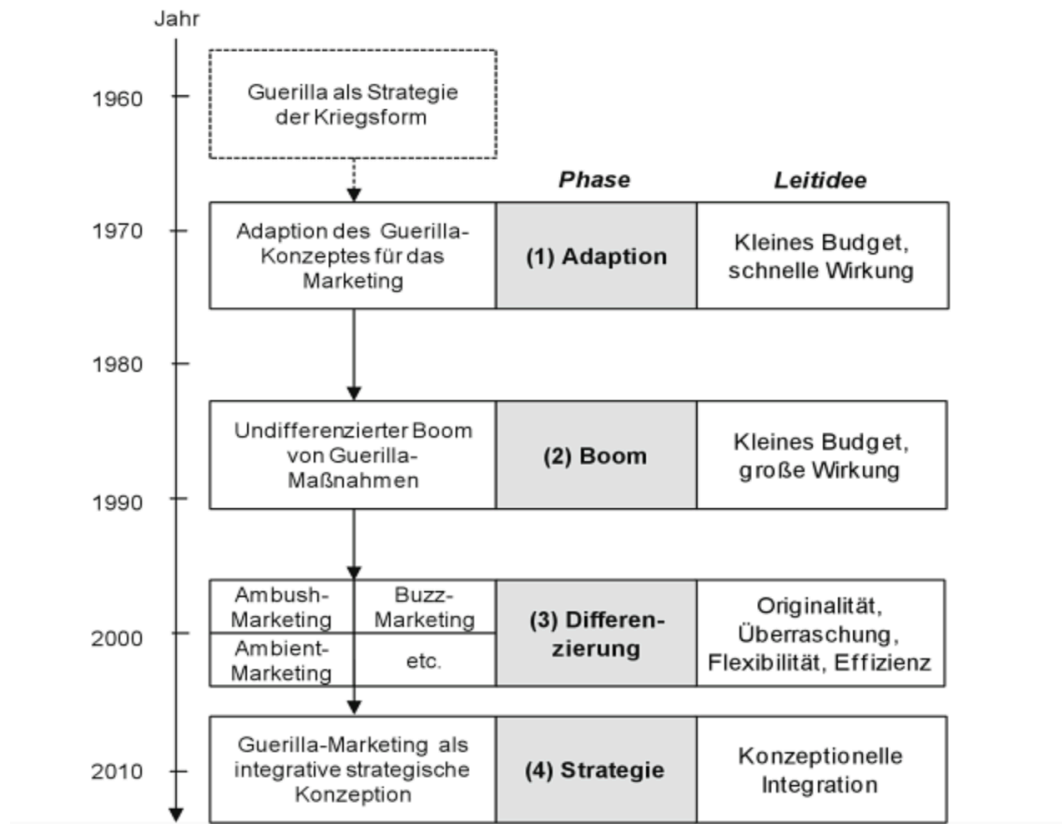


Abbildung 7: Entwicklungsphasen des Guerilla-Marketing⁵⁵

Ansätze der Guerilla-Strategie bildeten sich bereits in der Antike und dem Alten Testament heraus. Schon hier war die taktische Kriegsführung kleiner Truppen gegenüber großer Militärmächte von verdeckten Angriffen und Sabotageaktionen geprägt. Der Begriff „Guerilla“ entstammt allerdings erst aus dem 19. Jahrhundert zur Zeit der Unabhängigkeitskriege Portugals und Spaniens. Im Gegensatz zu den überlegenen Truppen Napoleons prägte hohe Flexibilität und Mobilität die spanischen Untergrundtruppen. Dies verschaffte ihnen einen taktischen Vorteil. Wirklich etabliert hat sich der Begriff „Guerilla“ erst in Verbindung mit dem argentinischen Revolutionär Che Guevara im 20. Jahrhundert, dessen Buch „Guerilla Warfare“ bis heute noch die

⁵⁵ Hutter, Hoffmann, 2013: 15

Grundlage für Guerilla-Marketing-Maßnahmen bietet.⁵⁶ Diese Zeit ab dem 19. Jahrhundert bildet die erste Phase des Guerilla-Entwicklungsprozesses, die Adaption des Guerilla-Konzeptes für das Marketing, in der primär finanzschwächere Klein- und Mittelunternehmen wettbewerbsorientiert gegen die Großkonzerne gehandelt haben.

In den 1980er Jahren erfuhr das Guerilla-Marketing einen regelrechten Boom. Besonders durch den Urvater Jay Conrad Levinson, aber auch durch die Marketingexperten Al Ries und Jack Trout, popularisierte sich das Konzept mit geringem Budget eine große Wirkung erreichen zu können. Deshalb galt Guerilla-Marketing als Wunderwaffe für Klein- und Mittelunternehmen, die so die Effizienz ihrer kommunikativen Maßnahmen mit wenig Ressourceneinsatz konsolidieren konnten.

In der dritten Entwicklungsphase zeichnen sich Differenzierungen, wie Ambient-, Ambush-, Buzz-, Mosquito-, Sensation- und Virales Marketing, ab. Der Kreativität ist bei der Neuentwicklung weiterer Guerilla-Formen keine Grenze gesetzt. So entstanden Techniken,⁵⁷ wie Mobile-Guerilla, Affiliate-Marketing, Chat-Attack oder Corporate-Blogs. Zukünftig werden diese Variationen auch weiter voranschreiten.⁵⁸ Alle Methoden verfolgen das Ziel der Überraschung und Diffusion. Guerilla-Marketing soll extravagant, flexibel, effizient und dabei noch kostengünstig sein.

Eine durchdachte Strategie entwickelte sich erst im Laufe der Jahre. So war Guerilla-Marketing nicht mehr nur eine Option für Klein- und Mittelunternehmen, sondern wurde auch in anderen Konzernen genutzt. Guerilla-Marketing ist jetzt ein systematischer Bestandteil eines innovativen Marketings und erhält immer mehr Zuspruch.⁵⁹

⁵⁶ Vgl. Czech Christian, 2011: 15

⁵⁷ Vgl. Hutter/Hofmann, 2013: 16

⁵⁸ Vgl. Czech Christian, 2011: 16

⁵⁹ Vgl. Hutter/Hofmann, 2013: 16

4 Der Guerilla-Marketingplan und die Strategie

„Der General, der eine Schlacht gewinnt, stellt vor dem Kampf im Geiste viele Berechnungen an. Der General, der verliert, stellt vorher kaum Berechnungen an. So führen viele Berechnungen zum Sieg und wenig Berechnungen zur Niederlage – überhaupt keine erst recht!“⁶⁰

Mit der Festlegung des Marketingplans und der Guerilla-Strategie wird gleichzeitig das Unternehmens-Motto bestimmt. Um den gewünschten Erfolg zu erzielen, muss eine gründliche Planung der Vorgehensweise und der Ressourcen vorliegen. Die Planung der Guerilla-Strategie ist die Basis einer guten Guerilla-Kampagne, denn diese legt das gedankliche Fundament für alle weiteren Schritte.⁶¹

Um den Marketingplan und somit die Guerilla-Strategie entwickeln zu können, gilt es generell zu Beginn die Positionierung seines Unternehmens zu bestimmen.⁶² Hierfür ist eine Inventur der Produkte und Möglichkeiten notwendig. Dabei geht es weniger um die quantitative Bestandsaufnahme, sondern viel mehr um den qualitativen Faktor der Produkte beziehungsweise Dienstleistungen. Auch das Angebot der Konkurrenz muss analysiert werden um Anpassungen vornehmen zu können und eventuell auf eine antagonistische Strategie umzusteigen. Das heißt verkauft die Konkurrenz ein Produkt zu einem hohen Preis, wird das Produkt günstiger angeboten. Ziel ist es ein Alleinstellungsmerkmal über Kostengünstigkeit oder die Qualität der Produkte zu schaffen und bevorstehende Trends und Nischenmärkte zu erkennen. Als nächstes wird die potentielle Zielgruppe analysiert. Dabei ist das Ziel möglichst viele Kundeninformationen zu sammeln, die weit über soziodemographische Angaben hinausgehen, denn nur so kann sichergestellt werden, dass eine Guerilla-Marketing-Kampagne an die richtige Zielgruppe zur richtigen Zeit und am richtigen Ort ausgesteuert wird. Ein weiterer Vorteil der detaillierten Informationsbeschaffung ist, dass sich die Durchführung der Kampagne stark vereinfacht.⁶³ Dabei sollten weitere potentielle Zielgruppen in Betracht gezogen werden. Zudem müssen die Ziele, Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken definiert werden. Am Anfang der Guerilla-Strategie steht das Ziel des Marketings, also die Handlung, die Rezipienten ausführen sollen, wenn sie mit der Maßnahme konfrontiert wurden. Der nächste Schritt legt fest wie dieses Ziel erreicht werden soll. Die Grundlage dafür bilden die Vorteile gegenüber den Wettbewerbern und der Nutzen des Produktes, beziehungsweise der Dienstleistung. Zudem werden im Marketingplan die

⁶⁰ Sunzi, 1998: o.S. zit. n. Patalas, 2012: 80

⁶¹ Vgl. Patalas, 2012: 80

⁶² Vgl. Levinson, 2011: 54

⁶³ Vgl. Patalas, 2012: 81ff.

Zielgruppe, die einzusetzenden Marketinginstrumente, die Positionierung, die ehrliche Identität und das Budget niedergeschrieben. Eine Guerilla-Strategie ist kurz, so dass die Mitarbeiter die Ziele leicht verstehen können. Trotz alledem muss sie jährlich überprüft und bei Bedarf angepasst werden. Nachdem der Marketingplan und somit die Guerilla-Strategie entwickelt ist, werden der Kreativplan und Medienplan ausgearbeitet.⁶⁴

4.1 Die vier Grundstrategien

Basierend auf den Zielen wird die Guerilla-Strategie festgelegt. Deren Umsetzung erfolgt durch die Guerilla-Instrumente. Anschließend werden die Maßnahmen auf ihre Effizienz geprüft. Im Laufe der Zeit bildeten sich strategische Grundorientierungen. Diese lassen sich in vier Grundtypen zusammenfassen.

David-gegen-Goliath-Strategie

Guerilla-Marketing ist in erster Linie eine Möglichkeit für Klein- und Mittelunternehmen und Selbstständige sich gegenüber dem Marktführer durchzusetzen. Sie verfügen über vergleichsweise wenig Ressourcen und müssen deshalb den Fokus auf die Zeit, Kreativität und Kundennähe legen um sich zu differenzieren. Guerilla-Marketing wird auch häufiger als Nischenstrategie betrachtet. Die es kapitalschwachen Klein- und Mittelunternehmen ermöglicht in direkten Konkurrenzkampf mit dem Marktführer zu treten. Daraus entwickelt sich die David-gegen-Goliath-Strategie.

Angriffs-Strategie

Eine weitere wettbewerbsorientierte Strategie ist die Angriffs-Strategie. Hierbei soll der Wettbewerber durch Guerilla-Marketing aus dem Hinterhalt geschwächt werden. Dieser Ansatz ist nicht nur für Klein- und Mittelunternehmen interessant. Auch große Konzerne, wie Fiat haben schon die nachhaltigen Vorteile dieser Strategie genutzt um sich gegen VW zu beweisen.

⁶⁴ Vgl. Levinson, 2011: 54ff.

Kommunikations-Strategie

Der Guerilla-Ansatz wird von einigen Forschern und Praktikern nicht als umfassende Marketing-Strategie wahrgenommen. Da sich 70 Prozent der Guerilla-Aktionen in der Kommunikationspolitik abspielen, wird sie als Kommunikations-Strategie, verstanden.

Umfassende Marketing-Strategie

Im Gegensatz dazu kann der Guerilla-Ansatz auch als Leitidee für den gesamten Marketing-Auftritt betrachtet werden. Er bildet somit die umfassende Marketing-Strategie. Diese kann von allen Unternehmensgrößen angewendet werden. Auch Großunternehmen setzen unkonventionelle Marketing-Maßnahmen ein, um ihre Effizienz zu erhöhen. Beim Getränkehersteller Red Bull ist Guerilla-Marketing ein ausschlaggebender Bestandteil der Marketing-Strategie und seines Erfolges.⁶⁵

4.2 Kosten von Guerilla Marketing

Ein wichtiger Teil des Marketingplans und des gesamten Prozesses ist das vorgegebene Budget, da über dieses die Möglichkeiten bestimmt werden. Besonders für Klein- und Mittelunternehmen ist es von großer Bedeutung das Budget nicht zu überschreiten.⁶⁶ Es gilt die Investitionen sorgfältig zu planen, da die Guerilla-Aktionen einmalig, zeitlich begrenzt und nicht wiederholbar sind.⁶⁷

In der Regel kalkulieren Unternehmen 7,5 bis 10 Prozent ihres Umsatzes in Marketingaktionen, bei aggressivem Marketing kann sich der Anteil auch auf 12,5 Prozent belaufen. Das bedeutet für Klein- und Mittelunternehmen mögliche Investitionen in Höhe von circa 300 bis 10.000 Euro im Monat. Allerdings sind mit solch einem geringen Budget nur begrenzte Marketingaktionen, wie Flyer, Broschüren, Kleinanzeigen oder auch Messestände, möglich. Zudem müssen Kosten für ausgelagerte Prozesse von Layouts, Illustrationen und Wordings mit berücksichtigt werden.⁶⁸ Die Guerilla-Aktionen für Klein- und Mittelunternehmen, wie persönliche Kundenakquise, Direktmailing, Broschüren usw., die Jay Levinson aufführt, haben jedoch den Charakter klassischen Marketings, denn für wirkungsvolle Guerilla-Kampagnen muss ein größeres Budget

⁶⁵ Vgl. Hutter, Hoffmann, 2013: 18f.

⁶⁶ Vgl. Margolis et al., 2012: 135

⁶⁷ Vgl. Ott, 2008: 10

⁶⁸ Vgl. Levinson, 2011: 87ff.

vorliegen. Großunternehmen investieren fünf- bis sechsstelligen Beträge oder mehr in ihr Guerilla-Marketing⁶⁹, denn es ist nur im Vergleich zu kostenintensiven klassischen Maßnahmen, wie TV-Spots, eine kostengünstige Möglichkeit, da mit verhältnismäßig geringem Budget ein hoher Effizienzgrad erzielt werden kann. Guerilla-Marketing ist die Königsdisziplin kostengünstigen Marketings, dennoch können Klein- und Mittelunternehmen nicht davon ausgehen, dass sie mit zu geringem Budget die Großkonzerne dominieren.

⁶⁹ Vgl. www.horizont.net, Zugriff v. 18.06.15

5 Die Formen des Guerilla-Marketing

In der dritten Phase des Entwicklungsprozesses, die wir in Kapitel drei betrachtet haben, bildeten sich sechs Differenzierungen von Guerilla-Marketing ab. Diese lassen sich wiederum in Offline-, Online und Low-Budget-Maßnahmen unterteilen, die die Methoden des Trittbrettfahrers-, Empfehlungs- und Lebensumwelt-Marketings verfolgen. Alle Maßnahmen haben das Ziel einen Überraschungseffekt hervorzurufen.

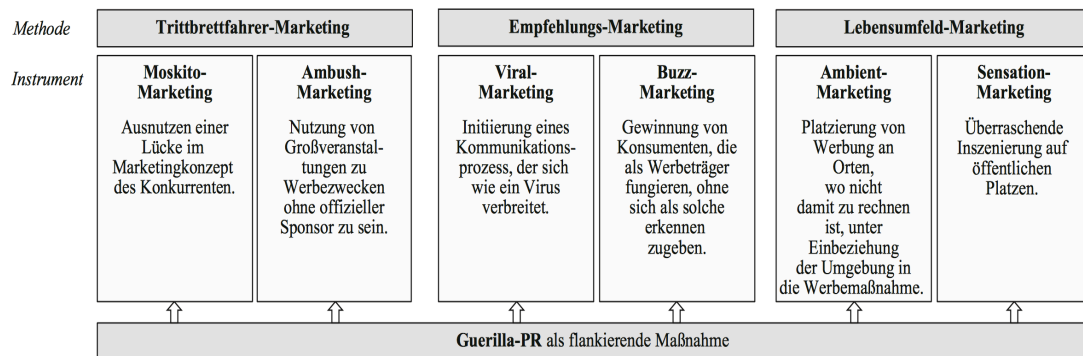


Abbildung 8: Instrumente des Guerilla-Marketings⁷⁰

5.1 Trittbrettfahrermethode

Moskito- und Ambush-Marketing gehören zum Trittbrettfahrerprinzip. Bei diesem profitieren Unternehmen von ihrer Konkurrenz und nutzen deren Schwächen, um so Aufmerksamkeit zu erlangen.

Das Moskito-Marketing wird vor allem von Klein- und Mittelunternehmen angewandt. Hierbei werden Schwachstellen der großen Konkurrenz ausfindig gemacht um ein passendes Konzept zu entwickeln, das diese Nische bedient.⁷¹ So versuchte beispielsweise eine kleine Fleischerei sich mit einem Plakat von der industriellen Fleischfertigung zu differenzieren.⁷²

⁷⁰ Hutter, Hoffmann, 2011: 125

⁷¹ Vgl. Patalas, 2012: 75

⁷² Vgl. Hutter, Hoffmann, 2013: 24



Abbildung 9: Kampagnen-Plakat der kleinen Fleischerei⁷³

Ambush-Marketing ist eine Art kostenlosen Sponsorings, das an der Illegalität grenzt. Entstanden ist dieses Instrument aufgrund der Änderung der Sponsoring-Regeln der Olympischen Spiele 1984. Von 628 Sponsoren durften in diesem Jahr gerade einmal 30 als offizieller Sponsor auftreten.⁷⁴ Zudem wurde die Branchenexklusivität beschlossen, weshalb nur noch ein Unternehmen innerhalb einer Branche Sponsoring betreiben durfte.⁷⁵ Beim Ambush-Marketing werden deshalb Großveranstaltungen dazu genutzt die Werbebotschaft publik zu machen, allerdings ohne dabei rechtmäßiger Sponsor zu sein. Oftmals wird es auch als parasitäres Verhalten bezeichnet, da das Unternehmen zwar aus der Veranstaltung mehrere Vorteile zieht, selber aber keine Gegenleistung erbringt.⁷⁶ Das Hauptziel einer Ambush-Kampagne ist der positive Imagetransfer der längerfristig zu höheren Verkaufszahlen führt. Um dieses Ziel zu erreichen muss die Marke zunächst von der Zielgruppe bei dem Event wahrgenommen werden.⁷⁷ Bei dieser Methode ist es wichtig im Voraus die gesetzlichen Rahmenbedingungen zu prüfen. Sonst kann es aufgrund von Patent- oder Hausrechten zu kostspieligen Konsequenzen kommen.⁷⁸

⁷³ Hutter, Hoffmann, 2013: 25

⁷⁴ Vgl. Burton, Chadwick, 2009: 303ff.

⁷⁵ Vgl. Crow, Hoek, 2003: 1ff.

⁷⁶ Vgl. Hutter/Hoffmann, 2013: 25

⁷⁷ Vgl. ebd.: 101

⁷⁸ Vgl. Patalas, 2012: 72

5.2 Lebensumfeldmethode

Das Lebensumfeld-Marketing soll einen Überraschungseffekt, der in Kapitel sechs beschrieben ist, beim Rezipienten auslösen, um diesen zu aktivieren. Dies erfolgt durch außergewöhnliche Platzierungen der Werbebotschaften an öffentlichen Orten. Hierfür werden die beiden Instrumente Ambient- und Sensation-Marketing verwendet.

Ambient-Marketing ist die klassische Außenwerbung des Guerilla-Marketings. Es werden innovative Werbemaßnahmen gezielt in der Öffentlichkeit platziert, durch die Menschen überrascht werden, da diese nicht in das konventionelle Umfeld passen. Das führt dazu, dass sie der Maßnahme erhöhte Aufmerksamkeit schenken. Meist werden unerwartet große oder kleine Objekte verwendet. Das Ambient-Marketing hat sich bereits in mehreren Bereichen etabliert. So wird es häufig auch im Social Marketing und Gesundheitsmarketing eingesetzt. Zum Beispiel verwendete die Organisation New Zealand Breast Cancer ein überdimensionales Model eines Brusttumors um Frauen auf eine Vorsorgeuntersuchung aufmerksam zu machen.⁷⁹ Da Individuen ihre kognitiven Schemata kontinuierlich erweitern und so der Überraschungseffekt ausbleibt, können Ambient-Marketing-Aktionen nicht wiederholt werden, dennoch stehen sie meist für längere Zeit an einem Ort.⁸⁰ Ambient-Marketing ist das sich am schnellsten etablierende Guerilla-Marketing-Instrument.

Ebenso zum Lebensumfeldprinzip gehört das Sensation-Marketing. Auch hier ist das Ziel einen „Wow-Effekt“ auszulösen. Das erfolgt durch Inszenierungen, wie zum Beispiel Flashmobs, an unerwarteten Orten. Diese Erfahrungen prägen sich bei den Passanten ein, werden gefilmt und über Social Media Kanäle, wie YouTube oder Facebook, verbreitet. Sensation-Marketing wird also besonders in der Verbindung mit dem Viral-Marketing effektiv. Ein wesentlicher Unterschied von Ambient- und Sensation-Marketing ist die zeitliche Dauer. Ebenso wie beim Ambient-Marketing wird beim Sensation-Marketing eine Aktion meist nur einmalig durchgeführt und ist auch nicht wiederholbar.⁸¹ Zudem ist sie nur von kurzer Dauer.

⁷⁹ Vgl. Hutter, Hoffmann, 2013: 26

⁸⁰ Vgl. ebd.: 75

⁸¹ Vgl. Drees, Jäckel, 2008: 31ff.

5.3 Empfehlungsmethode

Empfehlungs-Marketing basiert auf der Weiterempfehlungsbereitschaft der Kunden. Diese verbreiten die Botschaft eigenständig, zielgenau und kostengünstig. Die Glaubwürdigkeit einer Werbebotschaft hängt davon ab, wer sie kommuniziert. So schätzt der Rezipient Informationen von Bekannten als glaubwürdiger ein als von anonymen Personen oder der Werbung.⁸² Dies ergab eine Umfrage des Marktforschungsinstitutes Nielsen. Hierbei wurden 25.000 Personen in 50 Länder befragt, die zu 90 Prozent Empfehlungen von Freunden und Bekannten als glaubwürdiger einstufen.⁸³ In diese Methode lassen sich das Viral und Buzz-Marketing einordnen.

Beim Viral Marketing wird ein Kommunikationsprozess in Gang gesetzt bei dem sich die Nachricht, aufgrund ihres ungewöhnlichen Inhaltes, schnell wie ein Virus verbreitet. Hierfür ist eine gezielte Erstplatzierung, das Seeding, des Produktes notwendig. Durch Multiplikatoren und die Auswahl geeigneter Medien wird das Produkt in der breiten Masse bekannt gemacht. Die Informationen werden von der Zielgruppe selbst über Social-Media-Kanäle, wie YouTube und Facebook oder via Online-Spiele und Email-Anhänge popularisiert. Eine Maßnahme sind zum Beispiel Viral-Clips, die von Unternehmen produziert werden und eine günstige Option zum klassischen TV-Spot bieten.⁸⁴

Eine weitere Form des Empfehlungs-Marketings ist das Buzz-Marketing. Hierfür geben sich Personen als echte Bewunderer eines Produktes oder Unternehmens aus, die sogenannten Buzz-Agenten, und kommunizieren es an ihre Mitmenschen. Durchschnittlich überzeugt ein Buzz-Agent circa 15 weitere Personen von dem Produkt.⁸⁵ Entlohnt werden sie mit Rabatten oder kostenlosen Produkten.⁸⁶ Der Buzz-Marketing Prozess läuft in fünf Schritten ab.

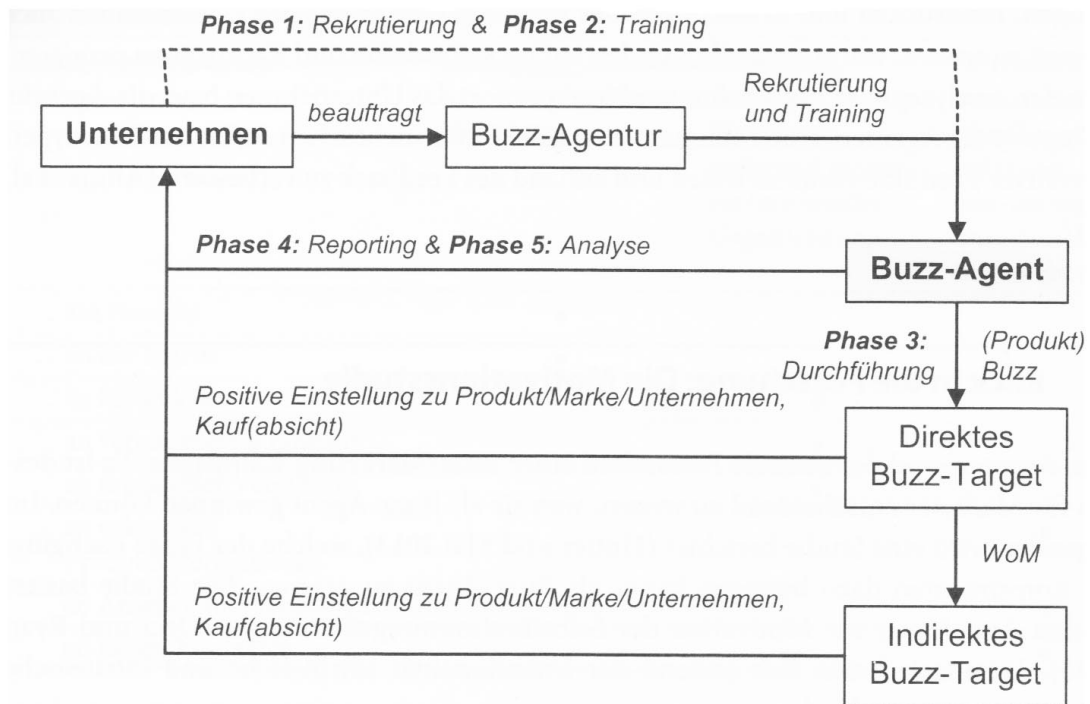
⁸² Vgl. Hutter, Hoffmann, 2013: 29

⁸³ Vgl. ch.de.acnielsen.com, Zugriff v. 19.12.12

⁸⁴ Vgl. Hutter, Hoffmann, 2013: 29

⁸⁵ Vgl. www.handelsblatt.com, Zugriff v. 18.06.15

⁸⁶ Vgl. Hutter, Hofmann, 2013: 30

Abbildung 10: Entwicklungsphasen des Buzz-Effekts⁸⁷

In der ersten Phase erfolgt die Rekrutierung von Buzz-Agenten. Diese kann aktiv vom Unternehmen selbst, indirekt von Buzz-Agenturen oder passiv und direkt vorgenommen werden. Bei der passiv direkten Methode melden sich die Interessenten freiwillig als Agent beim Unternehmen.

Daraufhin folgt die Trainingsphase in der die Buzz-Agenten vom Unternehmen gebrieft werden. Sie erhalten Produktinformationen und Anleitungen sowie in den meisten Fällen auch das Produkt oder die Dienstleistung.

Während der Durchführungsphase kann der Buzz-Agent aktive oder passive, aber auch offene oder verdeckte Empfehlungen aussprechen. Bei einer aktiven Empfehlung spricht der Agent eine explizite Kaufempfehlung aus, wohingegen er bei der passiven Methode das Produkt in der Öffentlichkeit oder in seinem Freundeskreis nutzt. Eine offene Tätigkeit ist dann gegeben, wenn sich der Buzz-Agent als solcher zu erkennen gibt. Ein verdeckter Buzz-Agent handelt ohne Wissen seines Umfeldes. Des Weiteren können direkte und indirekte Buzz-Targets unterschieden werden. Freunde und Bekannte des Buzz-Agenten sind direkte Ziele für die Buzz-Kampagne, kommunizieren diese die erhaltenen Informationen und ihre Überzeugung an andere Personen weiter,

⁸⁷ Hutter, Hoffmann, 2013: 87

spricht man von indirekten Buzz-Targets. Das generelle Ziel ist die Steigerung der Kaufbereitschaft und der positiven Produkteinstellung von Buzz-Agent und -Targets.

Am Ende der Kampagne, in der Reportingphase, werden die Wahrnehmungen, Eindrücke und Erfahrungen des Buzz-Agenten in einem standardisierten Fragebogen abgefragt. Außerdem ist es relevant zu wissen, wie potentielle Kunden auf das Produkt reagiert haben. Im letzten Schritt, der Analysephase, müssen alle gewonnen Informationen interpretiert und nutzbar gemacht werden.⁸⁸

5.4 Guerilla-PR

Durch die Unterstützung mit Guerilla-PR können all diese Einzelinstrumente noch wirksamer verbreitet werden. Die Werbebotschaft wird gezielt in den Medien platziert, um so eine größere Zielgruppe zu erreichen. In vielen Fällen werden die Medien sogar von selbst auf eine Guerilla-Marketing-Aktion aufmerksam und berichten selbstständig darüber. Dadurch wird auch der Diffusionseffekt weiter gesteigert.⁸⁹

5.5 Weitere Formen

Neben den oben genannten Instrumenten des Guerilla-Marketings bestehen noch weitere Formen, die verwendet werden können.

Da neben der Effektivität der klassischen Werbung auch die Flächenproduktivität sinkt, sind Unternehmen dazu gezwungen Kosten, wie Miete, Energie und Warenpräsentation umzuwälzen, die eine vertikale Integration von Prozessen der Wertschöpfungskette zur Folge haben. Dadurch wird auch der Verdrängungswettbewerb und Preiskampf im Einzelhandel gestärkt. Um dem entgegen zu wirken müssen sich besonders klein- und mittelständige Unternehmen um einen innovativen Marktauftritt bemühen um sich von großen Wettbewerbern abzuheben. Hierfür wird ein Instrument aus der Distributionspolitik verwendet, die Guerilla-Stores. Diese werden häufig auch als Pop-Up-Stores bezeichnet, da sie nur über eine gewisse Zeitspanne auf dem Markt bestehen. Zu vergleichen sind diese mit den Pop-Up-Fenstern im Internet, die plötzlich auftauchen, denn auch Guerilla-Stores erscheinen unerwartet an ungewöhnlichen Orten. Ziel ist es den Jagdinstinkt der Kunden zu wecken, in dem man eine künstliche Verknappung

⁸⁸ Vgl. Hutter, Hoffmann, 2013: 86ff.

⁸⁹ Vgl. Hutter, Hofmann, 2013: 30f.

seiner Produkte schafft, die letztendlich für Aufmerksamkeit in den Medien und vor allem bei den Kunden sorgt. Auch Guerilla-Stores erfüllen die Haupteffekte erfolgreichen Guerilla-Marketings, den Überraschungs-, Diffusions-, und Low-Cost-Effekt. Dadurch, dass sie unerwartet auftauchen lösen sie den Überraschungseffekt aus. Je weiter sich die Stores zum Beispiel in den Faktoren Lage, Einrichtung und Gestaltung von den Erwartungen der Kunden differenzieren, desto stärker wird dieser ausgelöst. Die künstliche Knappheit und die ungewöhnlichen Inszenierungen der Stores bieten Gesprächsstoff für Medien und Kunden und geben den Anreiz, das Produkt schnellstmöglich zu kaufen. Für die Verbreitung der Informationen ist der Diffusionseffekt zuständig. Hierbei muss der genaue Grad gefunden werden, so dass der Guerilla-Store noch exklusiv genug bleibt, allerdings eine ausreichend große Zielgruppe davon erfährt um die Effizienz zu gewährleisten. Der Low-Cost-Effekt entsteht aufgrund der zeitlichen Begrenztheit der Stores. So verringern sich die Kosten für Miete und auch für das meist flexible und günstige Inventar.⁹⁰

Ein weiteres Instrument, das im Sinne von Sensation-Marketing handelt, ist der Carrotmob. Hierbei geht es hauptsächlich darum Gerechtigkeit und den Umweltschutz in der Kaufentscheidung zu berücksichtigen. Da ein Boykott bestimmter Marken und Produkte allerdings gleichzeitig auch den Verzicht bedeutet, ist diese Art des ethischen Konsums für viele wenig attraktiv. Daraus entstand die Idee des Carrotmobs oder auch „Buykotts“. Das Prinzip des Carrotmobs ähnelt dem eines Flashmobs. Aktivisten stellen Forderungen an ein unethisch handelndes Unternehmen und bieten als Gegenleistung eine Belohnung. Bei einem Carrotmob stürmt eine große Menge an Personen ein Geschäft und kauft dort ein. Als Gegenleistung muss ein Teil des Umsatzes an die zuvor bestimmte soziale Organisation gegeben werden oder in umweltschonende Elektrogeräte investiert werden. Beide Parteien ziehen also einen Vorteil aus dieser Guerilla-Maßnahme.⁹¹

⁹⁰ Vgl. Hutter, Hoffmann, 2013: 113ff.

⁹¹ Vgl. ebd.: 131ff.

6 Die Guerilla-Effekte: LSD-Modell

Die im vorangegangenen Kapitel beschriebenen Einzelinstrumente des Guerilla-Marketings bewirken unterschiedliche Effekte. Die Methoden des Trittbrettfahrers spiegeln den Low-Cost-Effekt wieder. Wohingegen die Marketing-Maßnahmen Sensation und Ambient den Überraschungseffekt hervorrufen. Buzz- und Viral Marketing führen zum Diffusionseffekt. Die Charakteristika kostengünstig, überraschend und flexibel bilden folglich die Kernelemente des Guerilla-Marketings. Hutter und Hoffmann greifen diese auf und fassen sie im LSD-Modell zusammen.

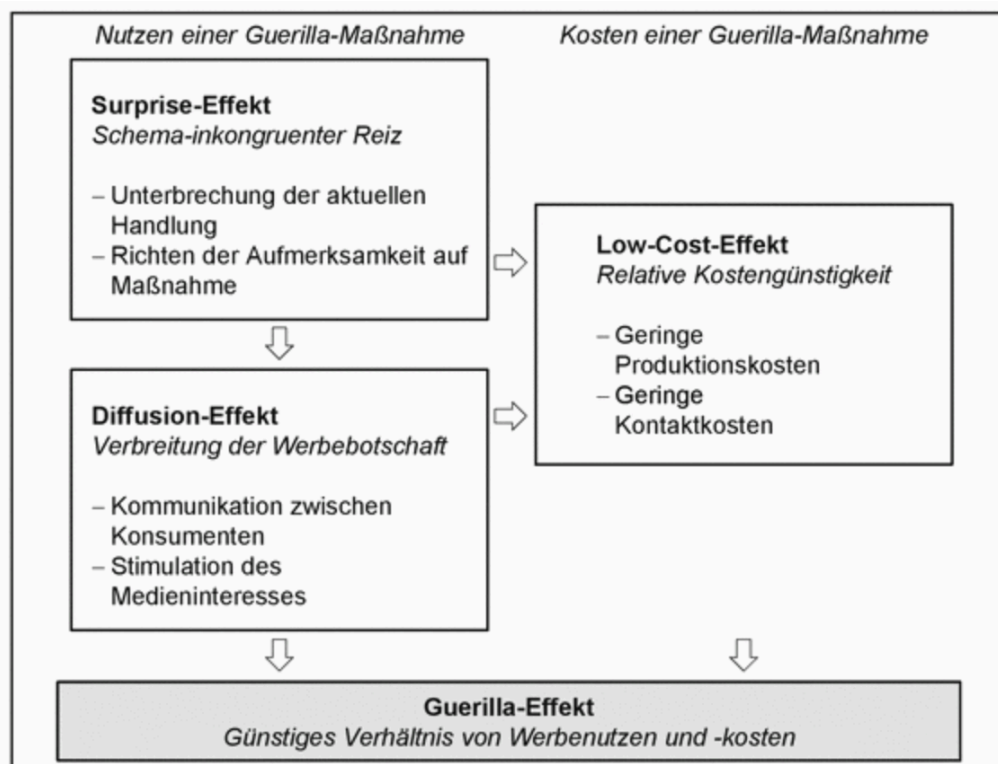


Abbildung 11: LSD-Modell Guerilla-Marketing⁹²

Gemeinsam bilden der Low-Cost-, Überraschungs- und Diffusionseffekt den Guerilla-Effekt. Dieser zeigt das Verhältnis von Werbenutzen und -kosten. Das LSD-Modell zeigt den Zusammenhang der drei Teileffekte. Eine Eigenschaft des Guerilla-Marketings sind die geringen Kosten, die gleichzeitig den Low-Cost-Effekt (Kostengünstigkeitseffekt) auslösen. Eine weitere Eigenschaft ist die Originalität der Maßnahmen, die einen unerwarteten Werbereiz auslösen und eine Überraschung (Surprise)

⁹² Hutter, Hoffmann, 2013: 36

erzeugen. Aufgrund dieses Effektes wird die Diffusion ausgelöst. Der Rezipient möchte diese Erfahrung mit anderen teilen und verbreitet die Information über diverse Medien oder über Mund-zu-Mund-Propaganda. Die letztgenannten beiden Effekte bewirken, dass die Guerilla-Maßnahme kostengünstig eine große Anzahl an Personen erreicht. Dies wiederum führt zum Kostengünstigkeitseffekt. Die Verwendung der drei Teileffekte kann sich in jeder Guerilla-Maßnahme unterscheiden. Realisierbar ist der Guerilla-Effekt entweder über das Maximal- oder das Minimalprinzip. Das Maximalprinzip besagt, dass man mit vorgegebenem Budget den größten Werbenutzen erzielt. Hierfür wird ein hoher Überraschungseffekt benötigt, der möglichst viele Personen erreicht. Im Gegensatz dazu ist beim Minimalprinzip der wünschenswerte Überraschungseffekt vorgegeben, den es mit möglichst geringen Kosten zu erreichen gilt. Nachfolgend werden die drei Teileffekte genauer erläutert.⁹³

6.1 Low-Cost-Effekt: Kostengünstigkeitseffekt

Der erste Einflussfaktor des Guerilla-Effekts ist die relative Kostengünstigkeit. Diese kann durch zwei Aspekte in Gang gesetzt werden. Der Erste sind die Entwicklungs-, Produktions- und Schaltungskosten. Guerilla-Kampagnen können mit geringem Mitteleinsatz und relativ kostengünstig realisiert werden. Oftmals wird es deshalb auch als Low-Budget-Marketing bezeichnet, weshalb es besonders für Klein- und Mittelunternehmen eine gute Alternative zur kostspieligen klassischen Werbung bietet. Guerilla-Kampagnen haben das Ziel immer eine Überraschung auszulösen um so die volle Aufmerksamkeit potentieller Kunden auf sich zu ziehen. Auch wenn die Kampagnen häufig sehr simpel erscheinen, spielt sich vor der Umsetzung ein intensiver Kreativitäts- und Rechercheprozess ab. Es kann nicht pauschalisiert werden, dass Guerilla-Kampagnen kostengünstig sind. Die relative Kostengünstigkeit sagt jedoch aus, dass klassische Werbung mit vergleichbaren Kosten weniger erreicht hätte als Guerilla-Marketing.

Der Zweite Aspekt ergibt sich aufgrund des Zusammenspiels des Überraschungs- und Diffusionseffekts, denn neben den Entwicklungs- und Umsetzungskosten gilt es auch die Kosten der Verbreitung mit einzubeziehen. Diese Kosten halten sich bei einem guten Zusammenspiel der beiden Effekte sehr gering. Hat eine Guerilla-Maßnahme den nötigen Überraschungseffekt erzeugt, breitet sie sich zum Beispiel über virale Kam-

⁹³ Vgl. Hutter, Hoffmann 2013: 35f.

pagnen schnell und kostengünstig aus und führt so zum Diffusionseffekt. Dieser Effekt kann zudem durch Guerilla-PR unterstützt werden.⁹⁴

6.2 Surprise-Effekt: Überraschungseffekt

Das Kernelement im Guerilla-Marketing bildet der Überraschungseffekt. Dieser wird durch unerwartete Werbemaßnahmen hervorgerufen. Hinter diesem Effekt steht die Schematheorie. Objekte, Ereignisse und Situationen sind im Gehirn in Form von kognitiven Schemata miteinander verknüpft.

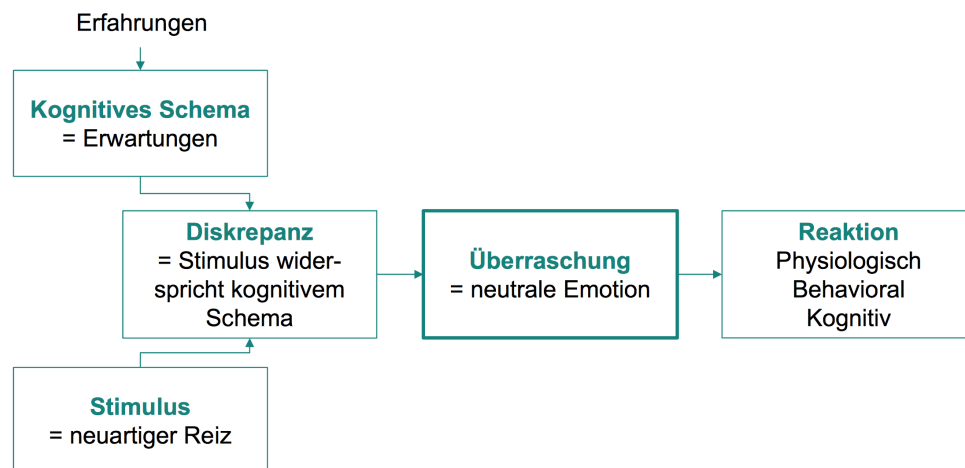


Abbildung 12: Entstehung und Wirkung von Überraschungen⁹⁵

Ein bestehendes kognitives Schema ist zum Beispiel ein Plakat an der Bushaltestelle. Wird dieses Schema durch unerwartete Reize unterbrochen, löst es beim Rezipienten eine Überraschung aus. Je größer die Diskrepanz zwischen dem Reiz und der Erwartung ist, desto stärker wirkt eine Überraschung.⁹⁶ Ein Reiz kann absolut oder relativ neuartig sein. Absolut neuartige Reize werden durch noch nie dagewesene Erfahrungen hervorgerufen. Wohingegen relative Neuartigkeit durch unerwartete Kombinationen vertrauter Muster entsteht. Die Reaktion auf die Überraschung lässt sich auf drei Ebenen messen. Auf physiologischer Ebene kann dies über das Erregungslevel gemessen werden, da sich der Hautwiderstand verringert, der Herzschlag beschleunigt und sich die Atemfrequenz erhöht. Auf behavioraler Ebene ist zu erkennen, dass das

⁹⁴ Vgl. Hutter, Hoffmann, 2013: 37

⁹⁵ www.marketingclub-dresden.de, Zugriff v. 03.06.15

⁹⁶ Gendolla, 1997: 165

Individuum bei Überraschung seine aktuelle Tätigkeit unterbricht und die Aufmerksamkeit auf das schema-inkongruente Ereignis richtet.

Die psychologische Ebene zeigt, dass der Rezipient dazu angeregt wird über den unerwarteten Anblick nachzudenken, diesen aufzunehmen und zu analysieren und kann sich somit besser an die Botschaft erinnern.⁹⁷

6.3 Diffusions-Effekt: Reichweiteneffekt

Ein Ziel von Guerilla-Marketing ist es eine möglichst große Anzahl an Kontaktpersonen über unkommerzielle Marketingmaßnahmen zu erreichen. Dies kann bidirektional zwischen zwei Personen oder polydirektional von einem Sender zu vielen Empfängern stattfinden. Hierbei kann zwischen einstufig und mehrstufig polydirektional differenziert werden. Klassische Medien, wie TV und Radio, sind einstufig polydirektional. Da sie zwar mehrere Rezipienten erreichen, aber keine Interaktion stattfinden kann. Wohingegen die mehrstufig polydirektionale Word-of-Mouth-Verbreitung Interaktionsmöglichkeiten bietet. Denn eine Person kommuniziert die gewonnen Eindrücke an weitere Personen, die die Werbebotschaft wiederum weiterverbreiten. Die Subform Word-of-Mouse löst den selben Effekt in der digitalen Welt (z.B. Soziale Netzwerke) aus.⁹⁸

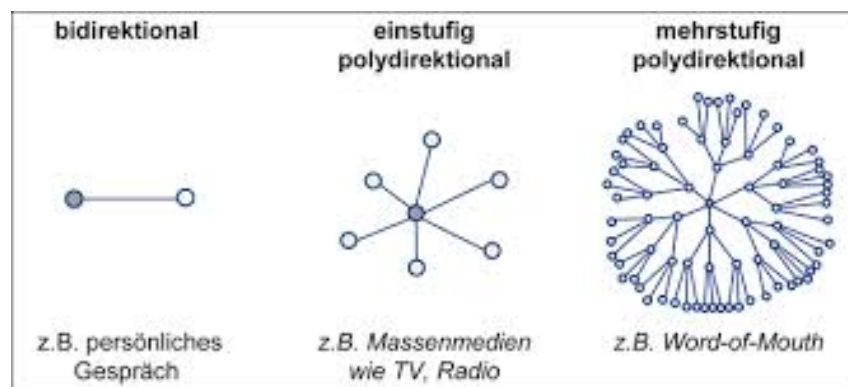


Abbildung 13: Formen der Kommunikation⁹⁹

Diesen nennt man den Diffusionseffekt. Er wird ausgelöst, wenn ein Konsument oder die Medien eine Kampagne aufgrund des Überraschungseffekts oder des Interesses freiwillig verbreiten. Nach der Social Sharing Theorie wird das Mitteilungsbedürfnis

⁹⁷ Vgl. Hutter, Hoffmann, 2013: 38

⁹⁸ Vgl. Strutton et al., 2011: 559ff.

⁹⁹ Hutter, Hoffmann, 2013: 81

durch das überraschende Ereignis ausgelöst. Wodurch sich die Werbebotschaft rapide verbreitet. Zu einer Vergrößerung des Diffusionsfaktors führt auch das Interesse der Medien, welche kostenlos über eine Kampagne berichten und so die Werbebotschaft popularisieren.¹⁰⁰

6.4 Berechnung des Guerilla-Effekts

Die Bewertung des Guerilla-Effekts basiert auf dem eben beschriebenen LSD-Modell. Durch dieses können absolute Effizienzmesszahlen errechnet werden. Um den Guerilla-Effekt berechnen zu können, werden zunächst der Grad der Überraschung, die Anzahl der Rezipienten und die Kosten definiert. Diese ergeben sich aus den Subeffekten Überraschung, Diffusion und Kostengünstigkeit. Zudem sollte hierbei noch zwischen direkten und indirekten Effekten differenziert werden. Direkte Effekte werden bei dem Rezipienten impliziert. Wohingegen indirekte Effekte das Interesse der Medien aktivieren und die Werbebotschaft somit eine breitere Masse erreicht.

Zur Berechnung des direkten Guerilla-Effekts müssen zunächst die direkten Effekte bestimmt werden. Der direkte Nutzen ergibt sich aus der aktivierten Überraschung bei einer Person, multipliziert mit der Anzahl der Rezipienten. Je mehr Kontaktpersonen also erreicht werden und je stärker der Überraschungseffekt ausgelöst wird, desto intensiver ist die Aufmerksamkeitswirkung der Maßnahme. Diese Faktoren werden in Relation zu den direkten Kosten, die sich aus Entwicklung, Herstellung und Umsetzung der Maßnahme ergeben, gestellt.

Um eine genauere Erfolgsabschätzung zu ermitteln, wird der indirekte Guerilla-Effekt betrachtet. Dieser setzt sich aus dem indirekten Überraschungseffekt und der über die Medien erreichten Rezipienten zusammen, die den medialen Nutzen unter anderem über die Guerilla-PR, hervorrufen. Hierbei muss das Problem des Chain-of-Effekts beachtet werden, da eine Überraschung eine neutrale Emotion ist. Auch hier muss der Nutzen den indirekten Kosten gegenübergestellt werden, um den indirekten Guerilla-Effekt zu berechnen. Die Summe des direkten und indirekten Nutzens in Relation zur Summe der direkten und indirekten Kosten ergeben den Gesamteffekt.¹⁰¹

¹⁰⁰ Vgl. Hutter, Hoffmann, 2013: 39f.

¹⁰¹ Vgl. ebd.: 155f.

7 Das Guerilla-Controlling

Um die Notwendigkeit der Werbemaßnahmen nachzuweisen, müssen Kosten und Nutzen in Bezug gesetzt werden. Erfolge sollten allerdings nicht nur anhand der monetären Ziele, wie der Umsatzsteigerung, sondern auch anhand der psychologischen Ziele, wie der Einstellung der Kunden zum Produkt, gemessen werden, da diese sich langfristig auf ökonomische Ziele auswirken.

Zunächst muss eine Abgrenzung von Effektivität und Effizienz vorgenommen werden. Effektivität beschreibt die Zielerreichung, wohingegen die Effizienz die Wirtschaftlichkeit beschreibt. Die Werbeeffektivität bezieht sich auf das Ziel-Output-Verhältnis der Kommunikationsmaßnahme. Das bedeutet, wurde das vorher festgesetzte Ziel von beispielsweise 15.000 Kontaktpersonen erreicht, war die Maßnahme effektiv. Das Output-Input-Verhältnis beziehungsweise die Wirtschaftlichkeit werden durch die Werbeeffizienz ausgedrückt. Diese ist die zentrale Prüfgröße für alle Guerilla-Maßnahmen. Eine mögliche Messung erfolgt über den Tausenderkontaktpreis (TKP).¹⁰² Dieser gibt an wie viel Geld investiert werden muss, um 1.000 Personen zu erreichen.¹⁰³ Vergleicht man den TKP von klassischen Maßnahmen mit dem von Guerilla-Maßnahmen stellt man fest, dass Guerilla-Maßnahmen günstiger und somit effizienter sind.¹⁰⁴

Die Input-Größen der Werbeeffizienzmessung haben Einfluss auf die Wirkung einer Werbemaßnahme. Hierbei kann zwischen monetären und nicht-monetären Größen unterschieden werden. Monetäre Größen sind die Gesamtwerbekosten für eine Kampagne. Sie lassen sich nicht eindeutig pro Maßnahme erfassen, da beispielsweise die Einschätzung des Personalaufwandes im Kurationsprozess schwer vorzunehmen ist. Non-monetäre Input-Größen ermöglichen die Effizienzberechnung von Einzelmaßnahmen, die zum Beispiel im Print- und Onlinebereich vorgenommen werden. Im Printbereich kann dies die Größe des Werbemittels, die Anzahl, Qualität von Bildern oder der Informationsgehalt sowie die Wortanzahl in Texten sein. Im Online-Bereich werden Animations- oder Interaktionsmöglichkeiten damit beziffert.

Die Output-Größen spiegeln die Werbewirkung wieder. Diese beinhaltet die psychologischen Variablen wie Markenbekanntheit, Erinnerung, Image, die Einstellung zum Unternehmen und viele weitere. Hierbei lassen sich kognitive, affektive und behaviorale Ziele unterscheiden. Der Werbeerfolg lässt sich durch ökonomische Veränderungen,

¹⁰² Vgl. Hutter, Hoffmann, 2013: 143f.

¹⁰³ Vgl. www.wirtschaftslexikon.gabler.de, Zugriff v. 10.06.15

¹⁰⁴ Vgl. Hutter, Hoffmann, 2013: 144

wie Absatz- und Umsatzzahlen, messen. Output-Größen lassen sich in vier Gruppen differenzieren. Die kognitiven Maße zeigen welche Aufmerksamkeit Personen der Werbemaßnahme entgegenbringt (Awareness), inwieweit sie sich an die Maßnahme erinnern (Recall) und diese wiedererkennen (Recognition). Eine weitere kognitive Output-Größe ist die Markenvertrautheit beziehungsweise Kenntnis. Affektive Faktoren erfassen Prozesse und Emotionen. Zu diesen zählen unter anderem die Glaubwürdigkeit (Reputation), die Auffassung des Images, das Produktinteresse und die Einstellung gegenüber der Aktion, Marke und des Unternehmens. Behaviorale Kriterien zeichnen sich in der Veränderung des Kaufverhaltens und der Kaufabsicht der Kunden ab. Ökonomische Größen sind eng mit den behavioralen Maßen verbunden. Sie zeigen die Absatz- und Umsatzzahlen eines Unternehmens. Werden zudem die Preise in Bezug auf die Effizienz berücksichtigt, werden diese Maße noch aussagekräftiger.¹⁰⁵

7.1 Anpassung für Guerilla-Marketing

Da die oben genannten Indikatoren zur Effizienzmessung klassischer Maßnahmen entwickelt wurden, muss eine Adaption für Guerilla-Maßnahmen vorgenommen werden. Diese bilden jedoch die Grundlage der Effizienzmessung des Guerilla-Marketings. Die meisten Output-Größen sind ohne Anpassung übertragbar, wohingegen die Input-Größen angepasst werden müssen. Wenn man beispielsweise den Interaktionsgrad als Input-Größe im Onlinebereich von Ambient-Media betrachtet, kann dieser unter Einbeziehung von Passanten zur Messung herangezogen werden. Zudem sollten bei Bewertungen von emotionsaktivierenden Aktionen die Output-Größen, die sich aus monetären Aspekten ergeben, mit Vorsicht gedeutet werden.¹⁰⁶ Aufgrund der Originalität von Guerilla-Maßnahmen, wie zum Beispiel Ambient-Media, reichen die Input- und Output-Größen klassischer Maßnahmen nicht aus um dessen Ziele und Besonderheiten darzulegen. Deshalb sollten in Hinblick auf den Überraschungseffekt weitere emotionale Wirkungen zur Einschätzung hinzugezogen werden. Neben dem Überraschungs- und Kostengünstigkeitseffekt, die durch die affektiven Output- und monetären Input-Größen ausgedrückt werden, sollen auch möglichst viele Kontaktpersonen erreicht werden (Diffusionseffekt) um so die Effizienz klassischer Maßnahmen zu übertreffen.¹⁰⁷ Dieser Effekt kann beispielsweise über Social-Media-Instrumente gemessen werden. Hierbei bieten Facebook-Likes oder YouTube-Views mögliche Ergänzungen zur Bewertung der Effizienzmessung. Zusätzlich sollten bei der Bewer-

¹⁰⁵ Vgl. Hutter, Hoffmann, 2013: 144ff.

¹⁰⁶ Vgl. ebd.: 149

¹⁰⁷ Vgl. Hutter, Hoffmann, 2011: 121ff.

tung von Ambient-Maßnahmen Output-Größen wie die Anzahl der Rezipienten oder die Interaktion beachtet werden. Eine ebenso wichtige Größe ist die Empfehlungsintensität, also das Ausmaß und in welcher Form Rezipienten und Medien über die Maßnahme berichten. Diese kann über Facebook-Shares und Kommentare bestimmt werden. Die unterstützende Wirkung von Guerilla-PR lässt sich ebenfalls messen. Hierfür werden Clipping-Analysen erstellt,¹⁰⁸ die Zahlen zum Erfolg der Pressearbeit liefern. Durch die man sehen kann wann und in welchen Medien die Mitteilung veröffentlicht wurde und um im Falle eines Misserfolges die Ursachen zu erkennen.¹⁰⁹ Ein Problem bei der zeitnahen Durchführung eines Posttests zur Erfolgsmessung ist auf den Carry-Over-Effekt begründet. Werbewirkungsforscher stehen vor der Frage, ob die Wirkung direkt nach der Implementierung aussagekräftig gemessen werden kann, da die Möglichkeit besteht, dass die Wirkung der Maßnahme erst viel später eintritt. Ein weiteres Problem ist die Verfälschung der Messung durch externe Einflüsse, wie zum Beispiel frühere Werbeaktionen, auch bekannt als Spill-Over-Effekte.¹¹⁰ Ebenfalls wird eine Analyse der Inputfaktoren und deren Einfluss auf die Werbewirkung und den Werbeerfolg vorgenommen. Die am häufigsten in Relation gesetzten Input- und Output-Größen sind die Werbekosten und der Absatz, dabei jedoch die Chain-of-Effekte, also nachgelagerte Wirkungsstufen der Kommunikation, vernachlässigt. Da allerdings ein positiver Zusammenhang zwischen Werbeausgaben und dem Markenimage besteht, kann davon ausgegangen werden, dass weitere beeinflussende Faktoren nicht beachtet werden. Beispielweise könnten Absatzzuwächse auf psychologischer anstatt auf finanzieller Ebene begründet sein. Aus diesem Grund kann es zu Fehlinterpretationen der Input-Größen führen. Es kann nicht pauschalisiert werden, dass die Input-Output-Relation eine Ursachen-Wirkungs-Beziehung widerspiegeln, es können sich also nur Vermutungen aufstellen lassen. Um kausale Aussagen treffen zu können sind kontrollierte experimentelle Untersuchungen erforderlich.

¹⁰⁸ Vgl. Hutter, Hoffmann, 2013: 150

¹⁰⁹ Vgl. www.public-relations-content-agentur.de, Zugriff v. 08.06.15

¹¹⁰ Vgl. Hutter, Hoffmann, 2013: 150

8 Das Guerilla-Marketing für Klein- und Mittelunternehmen

Nachdem generell das Thema Guerilla-Marketing bearbeitet wurde, soll jetzt die Einordnung für Klein- und Mittelunternehmen vorgenommen werden, da es besonders für diese schwierig ist sich gegen die Großkonzerne durchzusetzen. Im namensverwandten Guerilla-Krieg konnten sich kleine Truppen mit hinterlistigen Angriffen gegen die Großmächte durchsetzen. Mit diesem Prinzip können auch die Klein- und Mittelunternehmen mit aufmerksamkeitsregenden und kreativen Kampagnen, trotz des kleinen Werbeetats, den Werbedruck der Großunternehmen standhalten. Die Marketingpläne von Klein- und Mittelunternehmen und Großunternehmen sind prinzipiell gleich, sie unterscheiden sich jedoch in den Details. Das Problem vieler kleiner Unternehmen ist, dass sie Guerilla-Marketing entweder zur falschen Zeit oder gar nicht einsetzen. Denn es ist von großer Bedeutung zuerst ein qualitativ hochwertiges Produkt anzubieten und dieses dann mit Guerilla-Marketing zu promoten. Beispielsweise bieten in den USA tausende Kleinunternehmen hochwertige Produkte und Dienstleistungen an, von denen gerade einmal 0,01 Prozent außergewöhnliche finanzielle Höhepunkte aufweisen können. Selbst Coca-Cola, Microsoft, Procter & Gamble und Ford haben klein angefangen und haben sich durch möglichst viele Guerilla-Aktionen zu Global Playern entwickelt.¹¹¹

8.1 Definition von Klein- und Mittelunternehmen

Die Klein- und Mittelunternehmen sind für die Wirtschaftsentwicklung in Deutschland von entscheidender Bedeutung. Laut der Betriebskartei der Finanzämter existierten im Jahr 2013 rund zwei Millionen Klein- und Mittelunternehmen in Deutschland, wohingegen es die Großunternehmen auf nur 196.000 schafften.¹¹² In beiden Fällen ist allerdings eine Tendenz nach oben hin zu erwarten. Nach der Neuregelung der EU-Kommission 2005 werden Klein- und Mittelunternehmen über die drei Kenngrößen, Mitarbeiter, Umsatz oder Bilanzsumme, definiert.¹¹³ Die Europäische Union legt die Schwellenwerte wie folgt fest.

¹¹¹ Vgl. Levinson, 2011: 24f.

¹¹² Vgl. www.statista.com, Zugriff v. 07.06.15

¹¹³ Vgl. www.bmbf.de, Zugriff. 07.06.15

Unternehmenskategorie	Zahl der Mitarbeiter	Umsatz oder	Bilanzsumme
mittelgroß	unter 250	höchstens 50 Mio. €	höchstens 43 Mio. €
klein	unter 50	höchstens 10 Mio. €	höchstens 10 Mio. €
mikro	unter 10	höchstens 2 Mio. €	höchstens 2 Mio. €

Abbildung 14: Kenngrößen von KMU¹¹⁴

Klein- und Mittelunternehmen dürfen also folglich nicht mehr als 250 Mitarbeiter beschäftigen, einen Höchstumsatz von 50 Millionen Euro oder eine Bilanzsumme von höchstens 43 Millionen Euro haben. Seit der Neuregelung 2005 wird zwischen alleinstehenden Klein- und Mittelunternehmen und Klein- und Mittelunternehmen, die einer größeren Unternehmensstruktur zugehören unterschieden, da diese nicht die Unterstützung der alleinstehenden Klein- und Mittelunternehmen brauchen. Deshalb wurde die Unternehmensstruktur als weiterer Einteilungsfaktor hinzugenommen.¹¹⁵ Ein Klein- und Mittelunternehmen darf zu nicht mehr als 25 Prozent in Besitz eines Großunternehmens sein.¹¹⁶ Ebenso sind bei der Berechnung der Mitarbeiterzahlen und der finanziellen Schwellenwerte Unternehmensvernetzungen zu beachten. Die Einschätzung ist unabhängig von der Rechtsform, werden die Schwellenwerte jedoch überschritten erfolgt die Einordnung als Großbetrieb.¹¹⁷

¹¹⁴ www.bmbf.de, Zugriff v. 07.06.15

¹¹⁵ Vgl. ebd., Zugriff v. 07.06.15

¹¹⁶ Vgl. www.managementportal.de, Zugriff v. 07.06.15

¹¹⁷ Vgl. www.bmbf.de, Zugriff v. 07.06.15

9 Die Praxisanwendung von Guerilla-Marketing

In den vorgegangenen Kapiteln wurde die Theorie des klassischen Marketings und des Guerilla-Marketings beleuchtet. Um diese zu verdeutlichen werden einige der gewonnenen Erkenntnisse in einen praktischen Zusammenhang gebracht. Dazu werden Beispiele von Guerilla-Aktionen von Klein- und Mittelunternehmen, aber auch die der Großkonzerne und Non-Profit-Organisationen aufgeführt.

9.1 Potentielle Nutzer von Guerilla-Marketing

Guerilla-Marketing kann in jeder Branche von jeder Unternehmensgröße betrieben werden. Vorgesehen war es allerdings für Klein- und Mittelunternehmen, die aufgrund ihrer finanziellen Möglichkeiten dem Werbedruck großer Unternehmen nicht standhalten können.

Aufgrund der stetig steigenden Werbepreise gewinnt Guerilla-Marketing auch bei anderen Unternehmen an Sympathie.¹¹⁸ Allerdings ist es für Großunternehmen schwerer Guerilla-Taktiken umzusetzen, da sie nicht über die nötige Flexibilität verfügen. Trotz der Kostengünstigkeit der Guerilla-Strategien muss ein Unternehmen über das nötige Kapital verfügen um seine definierten Ziele erreichen zu können, dabei kann es sich um 200, 2.000 oder 200.000 Euro handeln. Großunternehmen nutzen Guerilla-Marketing als Ergänzung zum klassischen Marketing, denn sie müssen praktisch von Anfang ihres Bestehens bis zum Ende Werbemaßnahmen betreiben.¹¹⁹ Häufig wird Guerilla-Marketing auch von Non-Profit-Organisationen, wie Amnesty International oder WWF genutzt, um auf die Probleme der Welt aufmerksam zu machen. Besonders Amnesty International, eine Organisation die für Menschenrechte einsteht, setzt schockierende und provozierende Plakate als Hauptmaßnahme ihrer Guerilla-Kampagnen ein.

¹¹⁸ Vgl. Margolis et al., 2010: 36

¹¹⁹ Vgl. Levinson, 2011: 24ff.



Abbildung 15: Amnesty International France: „Child Soldiers“¹²⁰

Trotz des kontinuierlichen Wandels von Marketing, Märkten und Medien bietet die Guerilla-Taktik für jede Unternehmensgröße und Organisation innovative Ideen um sich gegenüber der Konkurrenz zu beweisen beziehungsweise Aufmerksamkeit zu erregen.¹²¹

9.2 Möglichkeiten von Guerilla-Marketing für Großunternehmen und Non-Profit-Organisationen

Auch Großunternehmen und Non-Profit-Organisationen betreiben Guerilla-Marketing. Sogar im größeren Ausmaß als Klein- und Mittelunternehmen, da ihnen mehr finanzielle Mittel zur Verfügung stehen. Die Beispiele zeigen die Verwendung der Trittbrettfahrer-, Lebensumfeld- und Empfehlungsmethode, die bereits in Kapitel 5 erläutert wurden.

9.2.1 Beispiel: Ambush-Marketing

Ambush-Marketing ist Teil der Trittbrettfahrermethode und ist vor allem bei großen Sportveranstaltungen, wie den Olympischen Spielen oder der Fußball Weltmeisterschaft zu finden. Insbesondere Nike benutzt diese Methode bei den Olympischen Spielen, da sie neben dem Traditionssponsor Adidas, nicht gleichzeitig bei den Spielen

¹²⁰ www.bestadsontv.com, Zugriff v. 06.06.15

¹²¹ Vgl. Levinson, 2011: 29

werben dürfen und startet zur Spieleröffnung in 32 Ländern die millionenschwere Kampagne „Find Your Greatness“. Dazu wurde ein Spot mit Amateursportlern gedreht, der nichts mit den Sportarten der Olympischen Spiele zu tun hatte. Lediglich die Platzierung der Spots rund um die olympische Berichterstattung schaffte den Bezug zu diesen. Nike betont, dass es sich nicht um eine Kampagne zu den Sommerspielen für Profisportler handelte, sondern Freizeitsportler, die ihre Leistungen übertreffen und ihre Ziele erreichen wollen, damit angesprochen werden sollten. Unterstützt wurde der Spot durch Plakatwerbung im Austragungsort London. Auf den scheinbar unschuldigen Plakaten standen Slogans, wie „Greatness doesn't only exist in SW19“, wobei der Stadtbezirk SW19 der Standort der Wimbledon-Arena zur Austragung der Tenniswettkämpfe war.¹²²

Bewertung

Ambush-Marketing bewegt sich in einer rechtlichen Grauzone, da es möglich sein kann, dass bei falscher Verwendung Patent- und Hausrechte verletzt werden. Ist dies der Fall kommt es zudem zu erheblichen Mehrkosten für das Unternehmen, was bei Klein- und Mittelunternehmen fatale Folgen haben kann. Es wird auch häufiger als parasitäres Verhalten bezeichnet.

9.2.2 Beispiel: Ambient- und Sensation-Marketing

Eine der größten italienischen Hilfsorganisation Cesvi setzt sich für Menschen in dritten Weltländern ein, die aufgrund von Krankheiten, wie AIDS oder Malaria, oder Naturkatastrophen Unterstützung benötigen. Hierfür entwickelten sie unter anderem eine Seite in sozialen Netzwerken, auf der Wetten abgeschlossen werden können. Wird die Wette gewonnen gehen Gelder an soziale Angelegenheiten. Um die Seite zu promoten und zu erklären und vor allem das Bewusstsein für AIDS zu sensibilisieren, starten die Verfasser eine Wette. Sie wollten hundert Jugendliche vor der Universität in Mailand in ein überdimensionales Modell eines Kondoms bringen, die Aktionen nannten sie „Condom mob“. Diese Maßnahme gehört zur Lebensumfeldmethode, dabei wurden beide Techniken angewandt, die des Ambient- und des Sensation-Marketing. Durch Mund-zu-Mundpropaganda über soziale Netzwerke schafften sie es sogar 230 Studenten zu mobilisieren, die sich in das Modell stellten.¹²³

¹²² Vgl. www.horizont.net, Zugriff v. 13.06.15

¹²³ Vgl. www.adsoftheworld.com, Zugriff v. 13.06.15

Bewertung

Ambient- und Sensation-Marketing sind nützliche Methoden um das Aufsehen der Passanten und auch Medien auf sich zu ziehen. Der Überraschungseffekt, der überdimensional großen oder sehr kleinen Darstellungen, erzeugt den Überraschungseffekt, der ausschlaggebend für eine schnelle Weiterverbreitung und Wiedererkennung ist. Besonders soziale Organisationen können so Aufmerksamkeit gewinnen. Allerdings muss hierbei auf die Platzierung geachtet werden, da zum Beispiel ein Modell eines Tumors in der Nähe eines Krankenhauses für Krebspatienten pietätlos wäre und zu negativer Mund-zu-Mundpropaganda führen könnte.

9.2.3 Beispiel: Buzz-Marketing

Auf der Empfehlungsmethode basiert unter anderem das Buzz-Marketing. Hierbei agieren Buzz-Agenten verdeckt oder bekannt in ihrem Umfeld und versuchen Freunde, Bekannte aber auch Fremde von Kauf des Produktes zu überzeugen. Die wohl extremste Art des Buzz-Marketings sind sogenannte „human billboards“ (menschliche Werbeschilder). Menschen verkaufen Werbeflächen auf ihrem Körper und lassen sich dort dann das Logo oder die Webseite tätowieren. Unternehmen zahlen dafür um die 10.000 Dollar. Das Konzept funktioniert, die wandelnden Werbeschilder werden auf der Straße angesprochen und kommunizieren so die Botschaft des Unternehmens.¹²⁴ Eine weitere Art des Buzz-Marketings geschieht online über Social-Media-Kanäle. Die Personen werden dafür bezahlt positive Rezensionen zu verfassen und Seiten zu liken und zu teilen.

Bewertung

Das ethische Verhalten der Buzz-Agenten und der Unternehmen kann als verwerflich angesehen werden. Die Buzz-Agenten nehmen die Rolle eines Produktfanatikers ein und versuchen ihre Freunde so zum Kauf zu bewegen, obwohl sie vielleicht selber nicht vom Produkt überzeugt sind. Unternehmen dringen durch diese Maßnahme in die Privatsphäre ihrer Kunden ein, die stets geschützt werden sollte. Zudem werden die Kunden durch gekaufte Likes, Weiterempfehlungen und positive Rezensionen, die die Negativen verdrängen sollen, getäuscht.

¹²⁴ Vgl. www.tattooformaweeek.com, Zugriff v. 02.06.15

9.3 Möglichkeiten von Guerilla-Marketing für Klein- und Mittelunternehmen

In der Praxisanwendung ist es für Klein- und Mittelunternehmen nicht möglich Guerilla-Marketing im großen Stil zu betreiben. Aus diesem Grund benötigen sie eine überdurchschnittlich kreative Idee, die sie über klassische Marketing-Instrumente kommunizieren. Nachfolgend werden die wichtigsten Kommunikationsinstrumente für Klein- und Mittelunternehmen aufgeführt.

Eines der stärksten Instrumente ist das Internet. Denn Online-Marketing bietet die Möglichkeit der Interaktion, Verbundenheit, der genauen Zielgruppenansprache und somit auch des finanziellen Erfolgs. Um Online-Guerilla-Marketing erfolgreich betreiben zu können, muss ein Unternehmen in viele Spaten aktiv werden. Dazu zählen Emails, Foren, Blogs, Webseiten und Social-Media-Kanäle. Auf der Unternehmenswebseite ist es möglich den Kunden viele Informationen über das Unternehmen, das Produkt oder die Dienstleistung zu bieten. Zudem geht es um die kognitiven Faktoren, Aufmerksamkeit, Erinnerung, Wiedererkennung und Glaubwürdigkeit, die durch die Webseite bei den Konsumenten ausgelöst werden und diese zum Wiederkommen animieren. Der Erfolg im Online-Marketing wird durch die Anzahl der Email-Adressen, die Qualität der Inhalte und der Personalisierung garantiert. Eine weitere Möglichkeit um eine Vielzahl an Informationen kostengünstig zu übermitteln sind Broschüren, die ebenfalls online auffindbar sein sollten. Um den persönlichen Kontakt zu den Konsumenten zu intensivieren können Direktmailings, die persönliche Kundenakquise auf der Straße, Telefonmarketing, Werbegeschenke, aber auch Messen und Ausstellungen eingesetzt werden. Die Glaubwürdigkeit eines Unternehmens kann durch Anzeigen in Zeitungen und Zeitschriften gefördert werden, da sie gründlich und in Ruhe gelesen werden und sich der Käufer mit ihnen identifiziert. Außerdem kann auf weitere klassische Methoden, wie Radio und Plakat- und Außenwerbung zurückgegriffen werden. Auch kreativ gestaltete Visitenkarten können die Aufmerksamkeit und somit das Interesse der potentiellen Kunden wecken. Alle Guerilla-Aktionen sollten durch PR unterstützt werden. Diese Methode stärkt besonders die Glaubwürdigkeit des Unternehmens, da sie von den Rezipienten nicht als störende Werbung aufgenommen wird. Zudem ist sie meistens kostenlos.¹²⁵

¹²⁵ Vgl. Levinson, 2011: 78ff.

9.3.1 Beispiel: „Freie Lastenradler“

In dem Projekt der Freien Lastenradler, das im Sommer 2015 umgesetzt werden soll, geht es um ein kostenloses Verleihsystem von Lastenrädern in München. Diese sollen besonders für Menschen ohne Auto eine Möglichkeit bieten, aber auch Personen mit Auto können die umweltschonende Maßnahme der Lastenräder nutzen. Hierfür sind in ganz München Stationen vorgesehen die von 90 Prozent der Münchner nur drei Kilometer entfernt sind. Auch für Unternehmen bieten sich Möglichkeiten, diese können auf den Lastenfahrrädern für 1.250 Euro ein Jahr lang werben.¹²⁶

Bewertung

Für Klein- und Mittelunternehmen bieten sich viele Möglichkeiten eine außergewöhnliche Idee zu vermarkten. Allerdings ist das Fehlen der finanziellen Mittel ein Faktor, wegen dem Guerilla-Marketing nicht in großem Maße betrieben werden kann. Zum Beispiel Fernsehwerbung oder Plakatwerbungen an gut platzierten Orten beziehungsweise Sendeplätzen sind mit einem hohen Kostenaufwand verbunden, den Klein- und Mittelunternehmen nicht tragen können. Wie das Beispiel der Lastenfahrräder zeigt, haben sie lokal gute Chancen sich gegenüber der Konkurrenz durchzusetzen. Besonders für Klein- und Mittelunternehmen mit nachhaltigem Hintergrund sind diese eine gute Option.

9.4 Herausforderungen für Klein- und Mittelunternehmen

Um im nächsten Kapitel die SWOT-Analyse für Guerilla-Marketing für Klein- und Mittelunternehmen vorzunehmen, werden zunächst die Herausforderungen aufgeführt.

Für familieninterne Klein- und Mittelunternehmen bestehen einige Herausforderungen. Beispielsweise werden erfahrene Führungskräfte außer Acht gelassen, die wichtigen Input in Geschäftsprozesse bringen. Des Weiteren sind Kostenaspekte für Schwachstellen in Klein- und Mittelunternehmen verantwortlich. Oft haben sie einen höheren Fixkostenanteil als Großunternehmen. Weswegen sowohl die Ertragskraft, als auch der Cash-Flow zurückgehen. Als Hauptproblem zeichnet sich der Mangel an finanziellen Mitteln und Mitarbeitern ab. Besonders Sektoren, wie Marketing, Finanzen und Control-

¹²⁶ Vgl. www.startnext.com, Zugriff v. 21.06.15

ling leiden unter dem Personalmangel und werden deshalb häufig von nicht fachkundigen Mitarbeitern übernommen. Zudem haben Klein- und Mittelunternehmen aufgrund der Präferenzen der Eigentümer und der börsenrechtlichen Minimalanforderungen nur eingeschränkten Zugriff auf die Kapitalmärkte.

Dem gegenüber ist positiv anzumerken, dass in Klein- und Mittelunternehmen einfache Unternehmensstrukturen und -Systeme herrschen. Aufgrund der geringen Mitarbeiterzahl halten sich auch die Hierarchiestufen sehr flach. Das Machtpotential des Unternehmens konzentriert sich größtenteils auf die Geschäftsleitung, deren Weitsicht und unternehmerische Fähigkeiten von großer Bedeutung für den Erfolg des Unternehmens sind. In Klein- und Mittelunternehmen herrscht meist ein zentralisiertes System, das sich positiv auf die Flexibilität und die Reaktionszeiten auswirkt. Sie bieten also die perfekte Grundlage für erfolgreiches Guerilla-Marketing. Zudem können sie sich Trend und Innovationen anpassen und so auch Nischenmärkte bedienen. Durch ihre Größe und den kleineren Kundenstamm können Kundenbeziehungen aufgebaut und gepflegt werden, denn Customer Relationship Management ist ein wichtiger Faktor für den Unternehmenserfolg. Zudem kommt, dass sich Mitarbeiter aufgrund der familiären Atmosphäre besser mit dem Unternehmen identifizieren können und so großes Engagement und Durchhaltevermögen zeigen.

In Konklusion stehen Klein- und Mittelunternehmen einer Anzahl an Problemen gegenüber. Die mangelnde Größe eines Unternehmens darf aber nicht mit Schwierigkeiten gleichgesetzt werden. Denn durch eine lukrative Outsourcing-Politik, dem Fokus auf ertragsreiche Kernkompetenzen und ein motivierendes Arbeitsklima können selbst Klein- und Mittelunternehmen durch ihre Flexibilität und Einfachheit große Erfolge erzielen.¹²⁷

¹²⁷ Vgl. www.managementportal.de, Zugriff v. 07.06.15

9.5 SWOT-Analyse Guerilla-Marketing für Klein- und Mittelunternehmen

Die SWOT-Analyse ist eine der bekanntesten Methoden zur Einschätzung der Ausgangssituation. Diese ist ausschlaggebend für den Erfolg der Strategien und somit auch für den Erfolg eines Unternehmens. Selbstüberschätzung oder -Unterschätzung können gravierende Folgen mit sich bringen, deshalb ist es wichtig eine realistische Einschätzung der Stärken (Strengths), Schwächen (Weaknesses), Chancen (Opportunities) und Risiken (Threats) vorzunehmen.¹²⁸ Nachfolgend wird eine SWOT-Analyse für Guerilla-Marketing in Klein- und Mittelunternehmen durchgeführt.



Abbildung 16: SWOT-Analyse Guerilla-Marketing von KMU¹²⁹

Für Klein- und Mittelunternehmen zeichnen sich die Stärken besonders in der Flexibilität und Schnelligkeit von Guerilla-Marketing ab. Denn diese Faktoren sind essentiell für eine gelungene Guerilla-Kampagne. Klein- und Mittelunternehmen können sich schnell mobilisieren und müssen keine langwierigen abteilungsübergreifenden Abstimmungen treffen um eine Kampagne durchsetzen zu können. Zudem können sie flexibel agieren und sich schnelllebig Trends anpassen, die durch Guerilla-Marketing kommuniziert werden können. Eine weitere Stärke des Guerilla-Marketings ist die vergleichsmäßige

¹²⁸ Vgl. www.wpelz.de, Zugriff v. 12.06.15

¹²⁹ Eigene Darstellung

Kostengünstigkeit. Guerilla-Marketing ist im Verhältnis zum klassischen Marketing günstiger, da durch unkonventionelle Maßnahmen eine größere Effizienz erzielt werden kann. Dennoch muss ein ausreichendes Marketingbudget vorhanden sein. Besonders kleine- und mittelständische Unternehmen profitieren von Guerilla-Marketing, da dieses das Unternehmen persönlicher und realistischer wirken lässt. Durch die Aktionen wird ein Unternehmen nahbar und überraschend. Guerilla-Aktionen haben zudem den Vorteil der Einfachheit. Sie kommunizieren komplexe Marketingbotschaften mit einfachen Mitteln, die überraschend platziert werden.

Dennoch zeichnen sich für Klein- und Mittelunternehmen in Hinblick auf das Guerilla-Marketing auch einige Schwächen ab. Durch ihre Ressourcenarmut in finanzieller und personeller Hinsicht ist es schwierig wirksame Guerilla-Kampagnen zu planen und umzusetzen. Denn eine gute Idee muss finanziert werden. Für Klein- und Mittelunternehmen, die konservative Produkte und Dienstleistungen anbieten oder eine illiberale Zielgruppe haben, ist Guerilla-Marketing keine passende Methode. Es ist also nicht die Nonplusultra-Lösung um seine Gewinne um ein Vielfaches zu steigern. Guerilla-Aktionen sind einmalig, zeitlich begrenzt und nicht wiederholbar und können somit nicht als flächendeckende Maßnahme eingesetzt werden. Des Weiteren wird ein gewisser Input an professionellem Know-How benötigt um eine Guerilla-Kampagne erfolgreich zu machen. Dies ist wieder mit einem Mehraufwand an Kosten verbunden, da meist externe Agenturen und Berater hinzugezogen werden müssen.

Besonders bei der Kundenpflege bietet Guerilla-Marketing für Klein- und Mittelunternehmen eine gute Chance. Durch Messeauftritte oder Promotion-Aktionen können sie in Kontakt mit den Kunden treten und dies durch Direktmailings oder kleinen Werbebeschenken aufrechterhalten. Außerdem besteht die Möglichkeit durch aufsehererregende Aktionen die Reichweite zu vergrößern, da so Mund-zu-Mund-Propaganda ausgelöst wird und weitere potentielle Kunden erreicht werden können, denen die Produkte oder Dienstleistungen vorher unbekannt waren. Die Effektivität der Maßnahmen ist ebenfalls von großer Bedeutung, da durch diese der Kosten-Nutzen-Faktor verbessert wird. Passende Guerilla-Kampagnen können die Effektivität steigern. Dazu werden jedoch ausreichende Ressourcen benötigt. Eine weitere Chance ist der positive Image-transfer. Dieser wird ausgelöst, wenn die Rezipienten durch die Guerilla-Maßnahmen positive Aspekte mit dem Unternehmen und der Marke verbinden, in dem sie zum Beispiel einen Preis bei einem Gewinnspiel gewonnen haben. Positive und spannende Erfahrungen lösen ebenfalls die gewünschte Mund-zu-Mund-Propaganda aus.

Neben den Chancen müssen ebenfalls die Risiken beachtet werden, die Guerilla-Marketing mit sich bringt. Instrumente, wie Ambush- und Buzz-Marketing, können rechtliche Folgen haben und Bußgelder erfordern, da sie sich in einer rechtlichen Grauzone bewegen. Beim Ambush-Marketing wird das Unternehmenslogo gezielt bei

großen Sportevents, wie den Olympischen Spielen, platziert, ohne dass das Unternehmen rechtmäßiger Sponsor ist. Buzz-Agenten geben sich als Produktfanatiker aus und versuchen so Freunde und auch Fremde zum Kauf zu überzeugen. Diese Methode muss eher ethisch betrachtet werden, da Unternehmen durch diese Methode auch weitestgehend die Privatsphäre ihrer potentiellen Kunden missachten.¹³⁰ Zudem besteht die Gefahr negativer Mund-zu-Mund-Propaganda, wenn sich die Buzz-Agenten zu erkennen geben und sich die Konsumenten getäuscht fühlen.¹³¹ Dieser Aspekt bringt gleichzeitig einen negativen Imagetransfer mit sich. Ein weiteres Risiko birgt die Überschätzung von Guerilla-Marketing. Denn es bietet keinen hundertprozentigen Ersatz zum klassischen Marketing und sollte deshalb nur als Ergänzung eingesetzt werden. Dies wiederum bringt einen höheren Kostenaufwand mit sich. Vor dem Start einer Guerilla-Kampagne sollte immer die Qualität der Produkte und Dienstleistungen geprüft werden, ist dies nicht der Fall kommunizieren die Unternehmen die schlechte Qualität an ihre Konsumenten und lösen die bereits erwähnte negative Mund-zu-Mundpropaganda aus. Durch den fehlenden professionellen Input besteht außerdem die Gefahr, dass die Guerilla-Aktionen einfallslos wirken und somit zur Fehlinvestition werden. Ein Unternehmen kann sich zwar an vorhandenen Kampagnen orientieren, es sollte diese jedoch nicht kopieren, da so der zu erzielende Überraschungseffekt aus bleibt.¹³²

¹³⁰ Vgl. Creamer, 2005: 6

¹³¹ Vgl. Holdford, 2004: 387ff.

¹³² Vgl. Hutter, Hoffmann, 2010: 121ff.

10 Fazit

Zu Beginn der vorliegenden Bachelorarbeit wurde auf das Problem der Reizüberflutung und des Werbedrucks durch eine zu hohe Anzahl an Werbebotschaften von Großunternehmen hingewiesen. Besonders Klein- und Mittelunternehmen können diesem nicht standhalten. Deshalb wurde die Vermutung untersucht, ob Guerilla-Marketing zur Förderung von Klein- und Mittelunternehmen eingesetzt werden sollte.

Eine Zielsetzung bestand darin einen theoretischen Überblick zum Thema Guerilla-Marketing zu geben. Da Guerilla-Marketing auf dem klassischen Marketing aufbaut, wurde zunächst hierfür die Definition und der Prozess dargelegt. Daraufhin wurde der Begriff Guerilla-Marketing definiert und anhand der Entwicklungsstufen beschrieben. Auch der Guerilla-Marketingplan und die Strategie wurden erläutert und durch vier Grundstrategien herausgearbeitet. Diese beinhaltet die daraufhin aufgeführten Guerilla-Formen und -Effekte. Anschließend wurde das Controlling anhand der klassischen Marketing-Kontrolle auf das Guerilla-Marketing adaptiert, um die Möglichkeit der Effizienzmessung zu gewährleisten. Um das Guerilla-Marketing von Klein- und Mittelunternehmen untersuchen zu können, wurde der Begriff definiert.

Eine weitere Zielsetzung dieser Arbeit war es, die Förderungsmöglichkeiten für Klein- und Mittelunternehmen darzulegen. Hierfür wurde zuerst die Frage „Wer kann Guerilla-Marketing nutzen?“ beantwortet. Es hat sich herausgestellt, dass Guerilla-Marketing von jeder Unternehmensgröße und in jeder Branche genutzt werden kann. Deshalb wurden im Anschluss Möglichkeiten für Klein- und Mittelunternehmen, aber auch Großunternehmen aufgeführt und bewertet. Anschließend wurden die Stärken und Schwächen von Klein- und Mittelunternehmen herausgearbeitet. Diese zeigten, dass Klein- und Mittelunternehmen flexibler und schneller handeln können als Großunternehmen. Außerdem liegt ihr Potential in ihrer Kundenpflege. Aufbauend auf den Herausforderungen für Klein- und Mittelunternehmen wurde eine SWOT-Analyse von Guerilla-Marketing für diese vorgenommen. Die zeigt, dass Klein- und Mittelunternehmen zwar Vorteile und Chancen in Hinblick auf ihre Kundenpflege haben, aber aufgrund der Ressourcenarmut in finanzieller und personeller Hinsicht fehlt ihnen jedoch das nötige professionelle Know-How, um flächendeckenden Guerilla-Kampagnen von Großunternehmen standzuhalten. Denn diese haben ebenfalls festgestellt, dass Guerilla-Marketing eine effiziente Methode ist um Umsätze zu steigern und einen positiven Imagetransfer vorzunehmen. Aber es haben sich auch einige Risiken des Guerilla-Marketings herauskristallisiert. Zum einen darf Guerilla-Marketing nicht überschätzt werden, da es nur eine Ergänzung zum klassischen Marketing ist, das weiterhin betrieben werden muss. Auch die rechtlichen Konsequenzen der Methoden müssen beachtet werden, da es sonst zu erheblichen Mehrkosten kommen kann.

Abschließend lässt sich sagen, dass Klein- und Mittelunternehmen zwar lokale Aufmerksamkeit durch Guerilla-Kampagnen erreichen und so ihren Umsatz steigern können. Allerdings ist der Druck durch Großunternehmen, die ebenfalls die Effizienz von Guerilla-Marketing erkannt haben, zu groß. Deshalb dient Guerilla-Marketing in den meisten Fällen nicht der flächendeckenden Förderung von Klein- und Mittelunternehmen, kann aber durchaus als Maßnahme eingesetzt werden um sich lokal zu beweisen. Guerilla-Marketing ist originell, überraschend und kostengünstig und somit eine der wichtigsten Werbestrategien der Zukunft.¹³³

¹³³ Vgl. Patalas, 2012 : 52ff.

Literaturverzeichnis

Bücher

BRUHN, Manfred (2004): Marketing. Grundlagen für Studium und Praxis. 7. überarb. Aufl., Wiesbaden.

CZECH, Christian (2011): Guerilla-Marketing. Wider die Werbe-Aversion. Marburg.

HERMANN, Arnold/KIENDL, Stephanie C./OVERLOOP, Pascal C. van (2012): Marketing. Grundlagen und Managementprozesse. München.

HUTTER, Katharina/HOFFMANN, Stefan (2013): Professionelles Guerilla-Marketing. Grundlagen- Instrumente- Controlling. Wiesbaden.

LEVINSON, Jay Conrad (2011): Guerilla Marketing des 21. Jahrhunderts. Clever werben mit jedem Budget. Übers. von Birgit SCHÖBITZ. 2. überarb. Aufl., Frankfurt a. M., [Guerilla Marketing. Easy and Inexpensive Strategies for Making Big Profits from Your Small Business. 2007].

MARGOLIS, Jonathan/GARRIGAN, Patrick (2010): Guerilla Marketing für Dummies. Übers. von Barbara MISTOL. Weinheim, [Guerilla Marketing for Dummies. 2008].

MEFFERT, Heribert/BURMANN, Christoph/KIRCHGEORG, Manfred (2008): Marketing. Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung. 10. überarb. Aufl., Wiesbaden.

PATALAS, Thomas (2012): Guerilla Marketing. Ideen Schlagen Budget. 2. überarb. Aufl., Berlin.

RUNIA, Peter/ WAHL, Frank/GEYER, Olaf/THEWISSEN, Christian (2011): Marketing. Eine prozess- und praxisorientierte Einführung. 3. überarb. Aufl., München.

SUNZI/CLAVELL, James (Hg.) (1998): Die Kunst des Krieges. o.O.

WILD, Jürgen (1982): Grundlagen der Unternehmensplanung. 4. überarb. Aufl., Opladen.

Zeitschriften

CREAMER, Matthew (2005): Is Buzz Marketing illegal?. Lawyers warn of advertising law disclosure requirements. In: Advertising Age, 70(40), S. 6.

DREES, Norbert/JÄCKEL, Markus (2008): Guerilla-Marketing. Grundlagen, Instrumente und Beispiele. In: transfer. Werbeforschung & Praxis, 2, S. 31-37.

GENDOLLA, Guido H. E. (1997): Surprise in the context of achievement. The role of outcome valence and importance. In: Motivation and Emotion, 21(2), S. 165-193.

HOLDFORD, David A. (2004): Using buzz marketing to promote ideas, services and products. In: Journal of the American Pharmacists Association, 44(3), S. 387-395.

HUTTER, Katharina/HOFFMANN, Stefan (2011): „Guerilla-Marketing. Eine nüchterne Betrachtung einer viel diskutierten Werbeform“. In: International Journal of Marketing, 50(2), S. 121-135.

STRUTTON, David/TAYLOR, David G./THOMPSON, Kenneth (2011): Investigating Generational Differences in e-WOM Behaviours. For Advertising Purposes, does X=Y?. In: International Journal of Advertising, 30(4), S. 559-587.

Hochschulschriften

OTT, Maxim: Konzepte des Guerilla-Marketing für KMU: Hochschule Bremerhaven, Seminararbeit, 2008.

Internet

BMF: Anzahl der Betriebe in Deutschland nach Größenklassen in den Jahren 2009 bis 2013. Herausgegeben von STATISTA.COM 2014. URL: <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/157401/umfrage/unternehmen-nach-groessenklasse-im-jahr-2009/> [Stand 07.06.2015]

Bundesministerium für Bildung und Forschung: Was ist ein KMU?. Herausgegeben von BMBF.DE 2005. URL: <http://www.bmbf.de/de/20643.php> [Stand 07.06.2015]

CAMPILLO-LUNDBECK, Santiago: Nike liefert zum Olympiastart Geniestreich im Ambush-Marketing. Herausgegeben von HORIZONT.NET 2012. URL: <http://www.horizont.net/marketing/nachrichten/-Nike-liefert-zum-Olympiastart-Geniestreich-im-Ambush-Marketing--109033> [Stand 13.06.2015]

- CESVIAMO: Cesviamo Stop Aids. The Condom Mob. Herausgegeben von ADSOFTHEWORLD.COM o.J. [ca. 2009]. URL: http://adsoftheworld.com/media/ambient/cesviamo_stop_aids_the_condom_mob [Stand 13.06.2015]
- ESCH, Franz-Rudolf: Tausenderpreis. Herausgegeben von WIRTSCHAFTSLEXIKON.GABLER.DE o.J. URL: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/58354/tausenderpreis-v6.html> [Stand 10.06.2015]
- HERMANN, Simon: Abschöpfungspreispolitik. Herausgegeben von WIRTSCHAFTSLEXIKON.GABLER.DE o.J. URL: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/2937/abschoepfungspreispolitik-v7.html> [Stand 28.05.2015]
- HUTTER, Katharina: Professionelles Guerilla-Marketing. Die Wirkung Unkonventionelle Kommunikationsformen im Marketing. Herausgegeben von MARKETINGCLUB-DRESDEN.DE 2014. URL: http://www.marketingclub-dresden.de/media/public/Veranstaltungen/140320-Vortragsveranstaltung/Professionelles_Guerilla-Marketing_2014-03-20.pdf?PHPSESSID=196ce40c5b86cd38287175cc539cc224 [Stand 03.06.2015]
- KENNING, Peter: Vertikales Marketing. Herausgegeben von WIRTSCHAFTSLEXIKON.GABLER.DE o.J. URL: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/12555/vertikales-marketing-v7.html> [Stand 27.05.2015]
- MAMMUT: Marry Woodbridge's. Mount Everest Expedition. Herausgegeben von MARY-WOODBRIDGE.CO.UK o.J. [ca. 2006]. URL: http://www.mary-woodbridge.co.uk/Flyer_Mammut/Imageflyer_D_EUR.pdf [Stand 09.06.2015]
- NIELSEN: Anzahl der in Deutschland ausgestrahlten Werbespots in den Jahren 2002 bis 2014. Herausgegeben von STATISTA.COM 2015. URL: <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/4771/umfrage/anzahl-der-tv-werbespots-in-deutschland-seit-2000/> [Stand 21.06.2015]
- NIELSEN: Durchschnittliche Länge der gesendeten TV-Werbespots in Deutschland in den Jahren 2002 bis 2014. Herausgegeben von STATISTA.COM 2015. URL: <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/4775/umfrage/laenge-der-tv-werbespots-in-deutschland-seit-2000/> [Stand 21.06.2015]

- NIELSEN: Entwicklung der Bruttowerbeinvestitionen in Deutschland in den Jahren 2000 bis 2014. Herausgegeben von STATISTA.COM 2015. URL: <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/4155/umfrage/entwicklung-der-werbeinvestitionen-in-deutschland-seit-2000/> [Stand 27.05.2015]
- NIELSEN: Trust Advertising Goba Report. Herausgegeben von NIELSEN.COM 2009. URL: <http://ch.de.acnielsen.com/pubs/documents/NielsenTrustAdvertisingGobaReportJuly09.pdf> [Stand 19.12.2012]
- NIELSEN: Werbeausgaben der 30 größten Werbetreibenden in Deutschland im Jahr 2014. Herausgegeben von STATISTA.COM 2015. URL: <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/167001/umfrage/werbetreibende-mit-den-hoechsten-ausgaben-fuer-werbung/> [Stand 03.06.2015]
- o.V.: Mit Everest-Oma den Medien einen „Mammut“ aufgebunden. Herausgegeben von PERSOENLICH.COM 2006. URL: <http://www.persoendlich.com/news/werbung/mit-everest-oma-den-medien-einen-mammut-aufgebunden-263980#.VXgS0WBhRd1> [Stand 10.06.2015]
- o.V.: Penetration Pricing. Herausgegeben von INVESTOPEDIA.COM 2015. URL: <http://www.investopedia.com/terms/p/penetration-pricing.asp> [Stand 28.05.2015]
- o.V.: Wandelnde Werbung. Sag es mit einem Tattoo. Herausgegeben von TATTOOFORAWEEK.COM 2015. URL: <http://www.tattooforaweek.com/blog/de/wandelnde-werbung-sag-es-mit-einem-tattoo/> [Stand 02.06.2015]
- PAUL, Markus: Aufmerksamkeit für Werbung. Wodurch und wie viel?. Herausgegeben von MARKETING-BOERSE.DE 2011. URL: <http://www.marketing-boerse.de/Fachartikel/details/Aufmerksamkeit-fuer-Werbung-Wodurch-und-wie-viel/28438> [Stand 27.05.2015]
- PELZ, Waldemar: SWOT-Analyse. Beispiele, Geschichte und Tipps zur Umsetzung. Herausgegeben von WPELZ.DE 2004. URL: <http://www.wpelz.de/ress/swot> [Stand 12.06.15]
- PSYMA: Durchschnittliches Marketingbudget kleiner und mittelständischer Unternehmen in Deutschland. Herausgegeben von STATISTA.COM 2013. URL: <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/204987/umfrage/marketingbudget-kleiner-und-mittelstaendischer-unternehmen/> [Stand 03.06.2015]

- Public Relations Agentur: Clipping Analyse. Herausgegeben von PUBLIC-RELATIONS-CONTENT-AGENTUR.DE 2015. URL: <http://www.public-relations-content-agentur.de/glossar/c-wie-clipping-analyse/> [Stand 08.06.2015]
- RECKLIES, Dagmar: Kleine und mittlere Unternehmen. Unternehmensgröße als Chance oder Handicap?. Herausgegeben von MANAGEMENTPORTAL.DE 2000. URL: <http://managementportal.de/Ressources/KMU.HTM> [Stand 07.06.2015]
- SCHMIDT, Thomas: Freie Lastenradler. Kostenlos Lastenräder ausleihen in München. Herausgegeben von STARTNEXT.COM 2015. URL: <https://www.startnext.com/freie-lastenradler-muenchen> [Stand 21.06.2015]
- SIERING, Frank: Werbung nach dem Schneeballprinzip. Niemals war der Hersteller näher am Kunden. Herausgegeben von HANDELSBLATT.COM 2005. URL: <http://www.handelsblatt.com/unternehmen/management/niemals-war-der-hersteller-naeher-am-kunden-werbung-nach-dem-schneeballprinzip/2503982.html> [Stand 18.06.2015]
- TBWA, Paris: Amnesty International France: Child Soldiers. Herausgegeben von BESTADONTV.COM 2012. URL: <http://www.bestadsontv.com/ad/44962/Amnesty-International-France-Child-Soldiers> [Stand 06.06.2015]
- TEIA: Marketing für mittelständische Unternehmen. Herausgegeben von TEIALEHRBUCH.DE o.J. URL: <https://www.teialehrbuch.de/Kostenlose-Kurse/Marketing/15126-Der-Begriff-des-Marketing.html> [Stand 27.05.2015]

Eigenständigkeitserklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe. Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Quellen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht. Diese Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

Ort, Datum

Vorname Nachname